

大学生创新创业教育系列

大学生创新思维训练与创业指导

陈吉胜 胡红梅 刘 立 主 编

黄 扬 韩 红 副主编

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 · BEIJING

内 容 简 介

本书紧紧围绕大学生“如何创新、怎样创业”编排内容,系统阐述了大学生创新创业相关知识。全书共分七个单元,内容包括:创造力优化、创新思维训练方法及运用、创业机会与商业模式、创业者与创业团队、创业计划书与路演、创业资源、新企业的开办。

本书既可作为高等院校与高职院校创新创业课程的教材,也是立志创新创业的各界人士的有益读本。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

大学生创新思维训练与创业指导 / 陈吉胜, 胡红梅, 刘立主编. — 北京: 电子工业出版社, 2019.3
ISBN 978-7-121-36008-4

I. ①大… II. ①陈… ②胡… ③刘… III. ①大学生—创业—高等职业教育—教材 IV. ①G647.38
中国版本图书馆CIP数据核字(2019)第022968号

策划编辑: 朱怀永

责任编辑: 朱怀永

印 刷:

装 订:

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编 100036

开 本: 787×980 1/16 印张: 12.25 字数: 235.2千字

版 次: 2019年3月第1版

印 次: 2019年3月第1次印刷

定 价: 39.80元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888, 88258888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式: (010) 88254609 或 zhy@phei.com.cn。

PREFACE 前言

当前,随着社会主义市场经济体制的不断完善,“大众创业、万众创新”已成为新时代的主旋律,青年大学生应具备一定的创新思维和创业技能。2018年9月18日,国务院下发《关于推动创新创业高质量发展打造“双创”升级版的意见》。意见指出:推进大众创业万众创新是深入实施创新驱动发展战略的重要支撑、深入推进供给侧结构性改革的重要途径。继续强化大学生创新创业教育培训,在全国高校推广创业导师制,把创新创业教育和实践课程纳入高校必修课体系,支持高校、职业院校深化产教融合。

创新创业教育是大学生素质教育的重要组成部分,高等院校和职业院校必须将如何充分挖掘大学生创新创业潜力、如何开发大学生创新创业基本素质、如何提升大学生个人创新创业能力等诸多问题纳入创新创业教育教学全过程。为此,为了满足高等院校和职业院校创新创业教育课程的基本教学要求,本书编写组成员进行了多方调研,充分征求广大师生的意见,并结合教学实际情况编写了本书。全书分为七个单元,包括创造力优化、创新思维训练方法及运用、创业机会与商业模式、创业者与创业团队、创业计划书与路演、创业资源和新企业的开办。

具体而言,本书具有以下几个特点:

1. 案例导入,趣味性强。案例贯穿全书,既可以激发学生的学习热情,又能拓宽学生的知识面。

2. 内容实用,可读性强。知识点讲解通俗易懂,语言简洁明了,以实用、实际、实效为原则,对各知识点和技能点进行着重叙述。

3. 体例新颖，章节安排合理。每个单元都能将创新思维与创业教育有机结合，既能夯实创新思维基础，又能为创业活动提供有效智力支持。

本书由陈吉胜、胡红梅、刘立担任主编，黄扬、韩红担任副主编。具体编写分工为：单元一、二由黄扬编写，单元三由胡红梅编写，单元五由韩红编写，单元六由刘立编写，单元四、七由陈吉胜编写。

在编写过程中，我们参阅和借鉴了大量的文献资料，在此谨向文献作者和资料提供者致以诚挚的谢意。

由于时间仓促，编者水平有限，难免有疏漏与不足之处，恳请广大读者批评指正。

编 者

2018 年 12 月

CONTENTS 目录

单元一

创造力优化

模块一 认识创新 / 2

一、创新的相关概念 / 2

二、创新的类型 / 4

模块二 创造力及相关因素 / 9

一、创造力和创造能力 / 9

二、影响创造力的因素 / 11

三、创造力的行为表现特征 / 13

四、创造力训练 / 13

单元二

创新思维训练方法及运用

模块一 认识创新思维训练 / 20

一、认识创新思维 / 20

二、创新思维训练 / 21

模块二 坚持创新思维训练 / 27

一、创新理念的建立 / 28

单元三

创业机会与商业模式

模块一 创业机会的识别 / 45

一、认识创业机会 / 46

二、创业机会的来源与分类 / 47

三、创业机会的评价 / 48

模块二 创业风险的管理 / 53

一、认识创业风险 / 53

二、创业风险识别方法 / 55

三、创业风险的防范 / 56

模块三 商业模式的开发 / 58

一、什么是商业模式 / 59

二、商业模式画布 / 59

三、经典商业模式赏析 / 61

单元四

创业者与创业团队

模块一 创业者素质的培养 / 70

一、创业者素质要求 / 70

二、创业者素质评价 / 73

三、创业者素质提升 / 77

模块二 创业团队的建设 / 81

一、认识创业团队 / 81

二、创业团队的组建 / 83

三、创业团队的管理 / 89

单元五

创业计划书与路演

模块一 撰写创业计划书的理由 / 95

一、撰写创业计划书的必要性 / 95

二、撰写创业计划书的意义 / 96

模块二 创业计划书的主要内容 / 96

一、摘要 / 97

二、公司介绍 / 98

三、产品与服务 / 98

四、行业与市场 / 99

五、营销计划 / 99

六、生产运营 / 100

七、公司管理 / 100

八、财务计划和周期 / 102

九、风险控制 / 104

十、资本退出 / 104

十一、附录 / 105

模块三 创业计划书的撰写 / 105

一、撰写原则 / 105

二、撰写步骤 / 106

三、撰写评价 / 107

模块四 路演 / 109

一、演讲内容与设计 / 109

二、路演的训练 / 117

单元六

创业资源

模块一 创业资源的获取 / 126

- 一、创业资源的内涵与类型 / 128
- 二、大学生创业者拥有的创业资源 / 130
- 三、创业资源的获取 / 132

模块二 创业资源的整合与管理 / 135

- 一、创业资源的整合 / 137
- 二、创业资源的有效管理 / 141

单元七

新企业的开办

模块一 创立新企业 / 150

- 一、企业组织形式的选择 / 152
- 二、新创企业注册流程 / 156

模块二 新企业的生存与发展 / 158

- 一、提高企业的核心竞争力 / 158
- 二、新企业成长管理策略和技巧 / 162

模块三 企业的社会责任 / 164

- 一、企业的政治责任 / 165
- 二、企业的文化责任 / 166
- 三、企业的生态责任 / 166

附录 A

SYB 培训创业计划书模板

- 一、企业概况 / 174
- 二、创业计划者的个人情况 / 174

三、市场评估 / 175
四、市场营销计划 / 176
五、企业组织结构及合伙人协议 / 178
六、固定资产 / 179
七、流动资金 (月) / 181
八、销售收入预测 (12 个月) / 182
九、销售和成本计划 / 183
十、现金流量计划 / 184

参考文献 / 185

单元一

创造力优化

C

【学习目标】

1. 培养学生对创新及创新意识概念的了解，增强学生创新意识和创新精神；
2. 掌握创新的概念与类型；
3. 认识创造力与创造能力；
4. 理解创造力开发的相关因素；
5. 树立创新思维意识，克服偏见思维；
6. 掌握创造力训练的基本方法。



模块一

认识创新

一、创新的相关概念

（一）创新

“创新”一词从字面意思来看就是创造新的事物，其含义为提出有别于常规或常人思路的见解，能够利用现有的知识和物质，在特定的环境中，本着理想化需要或为满足社会需求，而改进或创造新的事物、方法、元素、路径、环境，并能获得一定有益效果的行为。

习近平总书记曾说：“国际经济竞争甚至综合国力竞争，说到底就是创新能力的竞争。谁能在创新上下先手棋，谁就能掌握主动。我们要大力实施创新驱动发展战略，加快完善创新机制，全方位推进科技创新、企业创新、产品创新、市场创新、品牌创新，加快科技成果向现实生产力转化，推动科技和经济紧密结合。”创新是引领发展的第一动力。

苹果手机创始人乔布斯指出：创新就是把各种事物整合到一起。有创意的人总能看到各种事物之间的联系，再整合形成新的东西，这就是创新。

华为公司的发展史，是一部融合了华为创新的理念与逻辑、光荣与梦想、经验与教训、故事与传奇的“炼狱史”。在华为的创新体系中，任正非的企业家精神是华为创新的思想之魂，“以客户为中心”的核心价值观是华为创新的动力之源，全体奋斗者是华为创新的成功之本。

俞敏洪对于创新的解释：必须要有从 0 到 1 的本领，然后从 1 到 N ，这是一个不断增量积累的问题。俞敏洪拿自己举例，他说自己当年从北大出来创办新东方，就是从 0 到 1 的突破。新东方的不断发展，从最早只有 13 个学生的小教室，发展到最后在美国上市营利，现在依然是国内最大的在线教育集团，是从 1 到 N 的过程。

掌管美国好乐公司 30 亿美元资产的副总裁艾丽莎·巴伦，20 岁时曾当过一家糖果店的店员。来店的顾客特别喜欢找她买东西，总是等着她给自己售货。有人好奇地问艾丽莎：“为什么顾客都喜欢找你，而不找其他服务员？是你给得特别多吗？”艾丽莎摇摇头说：“我绝对没有多给他们，只是别的服务员称糖果时，起初都拿得太多，然后一点点地从磅秤上往下拿，而我是先拿得不够，然后一点点地往上加，顾客自然喜欢我了。”

大量的事实证明，无论是企业精英，还是专家学者，或是普通职业人，对于什么是创新、怎么样去创新都会从自己所从事的工作角度给出不同的解释和方法。可以看出，无论是治理国家还是创办企业都必须创新，而创新必须突出一个“新”字，要创造出新的东西，可以是产品，也可以是服务，可以是一种商业模式，也可以是一种新的应用，等等。总之，创新者能创造出当前环境下没有的事物，当然这种新的事物并不一定是多么惊天动地。

因此，创新就是在现有环境下，利用已有的知识、资源、技术，打破常规重新整合出新的事物，从而改进现有事物的不足，或产生新的社会效益和经济效益的行为。

（二）创新能力

创新能力是在技术和各种实践活动领域中不断提供具有经济价值、社会价值、生态价值的新思想、新理论、新方法和新发明的能力。要实现创新就必须要有创新能力。

创新能力是民族进步的灵魂、经济竞争的核心。当今社会的竞争，与其说是人才的竞争，不如说是人的创造力的竞争。如果这个世界没有创新能力，便不会有今日人类的文明，可能还过着钻木取火的原始生活。如果爱因斯坦、爱迪生等人没有创新能力，他们何以取得巨大的成就与收获？如果一个人不具备创新能力，可以说是庸才；如果一个民族没有了创新人才，那么它便是一个落后的民族。

二、创新的类型

根据创新的内容可以将创新分为理论创新、制度（体制）创新、科技创新、文化创新。这也是最常见的创新类型的划分。

（一）理论创新

理论创新是指人们在社会实践活动中，对出现的新情况、新问题进行新的理性分析和理性解答，对认识现象或实践对象的本质、规律和发展变化的趋势进行新的揭示和预见，对人类历史经验和现实经验进行新的理性升华。简单来说，就是对原有理论体系或框架的新突破，对原有理论和方法的新修正、新发展，以及对理论禁区 and 未知领域的新探索。

（二）制度（体制）创新

制度是一种组织方式，在不同制度下，人们劳动的效率会发生很大的差别。制度创新是指在人们现有的生产和生活环境条件下，通过创设新的、更能有效激励人们行为的制度和规范体系来实现社会的持续发展和变革的创新。即改变旧的制度，使人们在新的制度下头脑更加灵活、工作效率更高、生活更愉快。

对于领导或管理者而言，一种新的有效激励制度的设计本身也是管理者工作的创新，同时这种创新也为创新人士提供土壤，让有识之士有更大的发挥空间。制度创新对于一家企业或公司而言至关重要，没有好的体制，激发不出来好的创新点子。民生银行行长董文标对他自己的工作思路曾做过这样的表述：制度创新是创新之本，没有制度创新，就没有核心竞争力。制度创新在激发创新方面起到非常重要的作用。

案例 1-1

分期付款

19 世纪 40 年代，为了符合顾客的实际情况，有人发明了分期付款的办法。赛勒斯·麦考密克是美国众多收割机制造厂商中的一家。到了收获季节，农民需要收割机是很明显的，但他发现农机产品卖不出去，其他同类机器也销售不出去，原因是农民没有购买能力。人人都知道两三个季度就可以赚回机器投资，可是没有一个银行愿意向农民贷款，麦考密克实行分期付款，允许农民三年内用收割机收益的积余偿还。农民本来买不起收割机的，但是制度的改变使他们能够使用收割机了，靠的就是分期付款。

（三）科技创新

科技创新是指创造和应用新知识和新技术、新工艺，采用新的生产方式和经营管理模式，开发新产品，提高产品质量，提供新服务的过程。科技创新可以被分成三种类型：知识创新、技术创新和引领科技创新的管理创新。

马克思曾经斩钉截铁地说：随着工业的发展，现实财富的创造较少地取决于劳动时间和已消耗的劳动量，相反地却取决于一般的科技水平和技术进步，或者说取决于科学在生产上的应用。随着大数据、“互联网+”的广泛运用，科技创新已经不断地改变我们的生活，同时涌现出大批 90 后、00 后以科技创新为主体的创业者们。

随着信息技术、人工智能、绿色能源、太空探索、海洋科学等方面的不断发展，为前沿技术、颠覆性技术提供了更多创新源泉，学科之间、科学和技术之间、技术之间、自然科学和人文社会科学之间日益呈现交叉融合趋势，科学技术从来没有像今天这样深刻影响着国家的前途命运，从来没有像今天这样深刻影响着人民的生活。

（四）文化创新

文化作为包括知识、理想、信仰、审美、价值、道德、思想、风气、态度等在内的一种复杂的较稳定的精神整体，作为人的生命活动和行为方式、思维方式、生活方式、价值尺度及能力的总和。关于文化创新，一般是指文化内容、形式、体制、机制以及传播手段的创新。

然而，任何形式的创新都需要一个良好的社会环境，需要克服人自身的思维惰性。很多时候，人缺乏的不是“小目标”——成功的能力，而是缺乏实实在在的努力——克服自己的惰性。克服惰性确实是一个让人觉得痛苦的过程，但是一旦克服了惰性，无论是思维上的还是行动上的，你会发现一个新世界、一个新自己。

案例 1-2

河北唐山市地方政府为人民办了一件好事，2018年1月1日起，把地方的各个路桥收费站取消了。这种收费站让很多人头疼已久，莫名其妙地收费不说，还是造成道路拥堵的源头。好好的公路，隔段距离就要被迫停下来交费，实际上已经成为大家出行的一个阻碍，对于从事交通运输业的人来说，更是阻碍发展的一大“杀手”。所以，取消路桥收费站可谓大快人心，但收费站的工作人员却感到很不满。网上流传的一段视频显示，这些收费人员围住了领导要一个说法，在人社局已经按照《劳动法》给予经济补偿的情况下，还要求政府帮忙解决工作问题。

其中一位大姐振振有词：“我今年36了，我的青春都交给收费了，我现在啥也不会，也没人喜欢我，我也学不了什么东西了。”

（资料来源：<http://www.photoplayhouse.com/?s=%E5%94%90%E5%B1%B1%E6%94%B6%E8%B4%B9%E7%AB%99%E6%92%A4%E9%94%80>）

【案例分析】

这样的言辞听起来不免令人瞠目结舌，我们可以看到，如今有多少高薪、高知、高技能的职场人，在30多岁的时候，还在拼命努力学习与这个时代接轨的新技术、接受新思维。不知道这位年仅36岁的大姐，哪来的自信，在这个任何人都可能被随时淘汰的时代，敢说除了收费啥也不会，而且也学不会了。所有稳定工作都是高风险的职业，追求稳定，你只会像温水煮青蛙一样，在稳定中慢慢死去。

在这个日新月异的时代，唯一不变的就是变化，墨守成规是惰性思维的一个典型表现。如果根据既定的“配方”就能得到自己想要的、就能成功，那还要智慧和创新干什么？

三、创新与创业的关系

瑞典管理学家 Kaj Mickos 认为，创业不是创新，创新也不是创业。创业可能涉及创新，或者也并不涉及；创新可能涉及创业，或者也并不涉及。2015 年李克强总理在政府工作报告中提出“大众创业，万众创新”，高校也在积极推进创新创业教育，由此可见创新与创业之间有着千丝万缕的联系。

1. 没有创新的创业是不会成功的

创新是创业的基础。要创业一定要有属于自己的优势或核心竞争力，而这个“人无我有，人有我优”的优势本身就是一个新事物，就是一种创新。只有这样的创业，才可以真正取得成功。一味复制别人而没有创新的话，要实现创业的成功概率是很小的。

2. 创业可以激发更多的创新

创业是创新的载体和表现形式。或许一开始的创业并没有多大的创新因素在里面，但是随着企业的发展，作为创始人一定会千方百计地让企业生存下来，那么必然走一条与众不同的“道路”，在管理制度、产品开发、企业文化等各方面创新，所以创业过程中会不断涌现出更多的创新。

3. 有创新能力并不一定有创业能力

一些专利的发明者并不一定都能够自己开办企业，开始创业。创新的成效，只有通过未来的创业实践来检验。拥有创新能力的人不一定有能力进行创业。如果一个创业团队中，既有创业能力的人，又有创新能力的人，那么这个团队会是一个优秀的团队。

4. 创业者一定要有创新思维

作为一名企业家而言，创新意识可以看作企业家精神的核心。所以说，创业者

一定要有创新思维。创新思维更多地体现在洞悉未来、打破陈规等方面，这也是一个创业者需要具备的素质之一。

模块二

创造力及相关因素

一、创造力和创造能力

（一）创造力的概念

创造力是指产生新思想，发现和创造新事物的能力，它是知识、智力、能力及优良的个性品质等复杂因素综合优化构成的。它是成功地完成某种创造性活动所必需的心理品质，例如创造新概念、新理论，更新技术，发明新设备、新方法，创作新作品等，都是创造力的表现，是一系列连续的复杂的高水平的心理活动。它要求人的全部体力和智力高度紧张，以及创造性思维在最高水平上进行。

创造力是指人与生俱来的创造潜力，是每个正常人头脑中都具有的一种自然属性，随人类大脑的存在而存在，随大脑的进化而进化。人脑（如图 1-1 所示）是中枢神经系统的最高级部分，人的平均脑量有 1400 克。由 140 亿个神经细胞组成的大脑是人体中最复杂的部分，也是宇宙中已知的最为复杂的组织结构。根据神经学

家的部分测量，人脑的神经细胞回路比今天全世界的电话网络还要复杂 1400 多倍。每秒钟，人的大脑会进行 10 万种不同的化学反应。人的大脑细胞数超过全世界人口总数两倍多，每天可处理 8600 万条信息。如果能把大脑的活动转化成电能，相当于一只 20 瓦灯泡的功率。

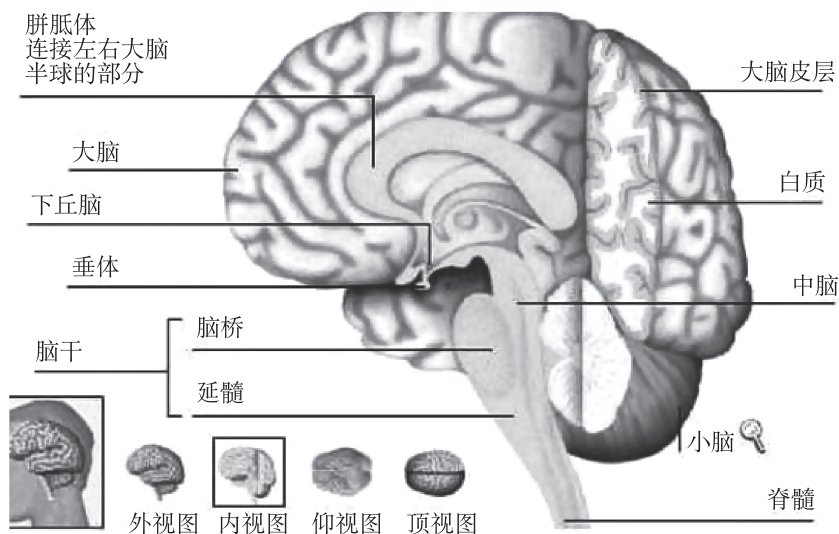


图 1-1

(二) 左右脑与创造力

大脑分为左、右两个半球（如图 1-2 所示），它们之间通过脑桥的大量神经纤维互相贯通。左脑与右脑的结构相当，但功能却各不相同。一般来说，左脑主要负责记忆、时间、语言、判断、排列、分类、逻辑、分析、书写、推理、抑制、五感（视、听、嗅、触、味觉）等，思维方式具有连续性、延续性和分析性。因此左脑可以称作“意识脑”“学术脑”“语言脑”。右脑主要负责空间形象记忆、直觉、情感、身体协调、美术、音乐节奏、想象、灵感、顿悟等，思维方式具有无序性、跳跃性、直觉性等。所以右脑又可以称作“本能脑”“潜意识脑”“创造脑”“音乐脑”“艺术脑”。许多高级思维功能取决于右脑。把右脑潜力充分挖掘出来，才能表现出人

类无穷的创造才能。

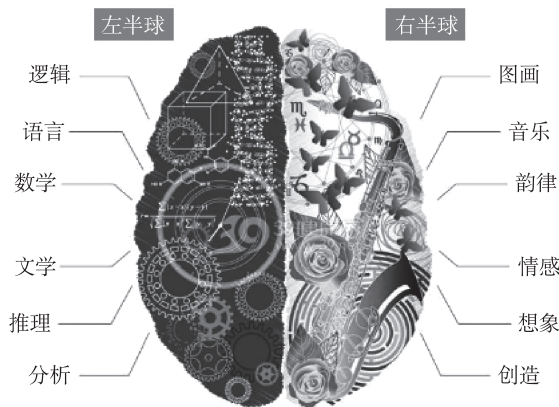


图 1-2

（三）创造能力

创造能力是创造主体在理想环境中通过创造行为而获得创造性成果的能力，是人的一种社会属性，是人后天通过各种教育和训练才形成的，与人具备的知识和自身的经历有关，且是可以测量的。

二、影响创造力的因素

（一）创造力与智力的关系

创造力是一种较特殊的智力品质，是智力发展的结果。创造力高的人，智商较高。因此，智力是创造力的必要条件，是构成创造力的重要部分，却不是充分条件。目前，比较一致的看法是：高创造力者必有高智力，高智力却不能保证有高创

造力。智力因素既包括敏锐、独特的观察力，高度集中的注意力，高效持久的记忆力和灵活自如的操作力，也包括创造性思维能力，还包括掌握和运用创造原理、技巧和方法的能力等。

（二）创造力与知识技能的关系

知识技能是创造力的前提，决定创造力结构合理与否。知识技能包括吸收知识的能力、记忆知识的能力和知识理解的能力。吸收知识、巩固知识、掌握专业技术、实际操作技术、积累实践经验、扩大知识面、运用知识分析问题，这些都是创造力的基础。任何创造都离不开知识，知识丰富有利于更多、更好地提出创造性设想，对设想进行科学的分析、鉴别与简化、调整、修正；并有利于创造方案的实施与检验，而且有利于克服自卑心理，增强自信心。

（三）创造力与人格的关系

人格，包括意志、情操等方面的内容。它是在一个人生理素质的基础上，在一定的社会历史条件下，通过社会实践活动形成和发展起来的，是创造活动中所表现出来的创造素质。优良素质对创造极为重要，例如，永不满足的进取心、强烈的求知欲、坚韧顽强的意志、积极主动的独立思考精神等都是发挥创造力的重要条件和保证，是构成创造力的重要部分。研究表明，高创造力者具有如下一些人格特征：兴趣广泛，语言流畅，具有幽默感，反应敏捷，思辨严密，善于记忆，工作效率高，从众行为少，好独立行事，自信心强，喜欢研究抽象问题，生活范围较广，社交能力强，抱负水平高，态度直率、坦白，感情开放，不拘小节，给人以浪漫印象。有些人格因素会阻碍创造力的发展，如胆怯、狭隘、懒惰、从众等。

总之，知识、智力和优良个性品质是创造力构成的基本要素，它们相互作用、

相互影响，决定创造力的水平。

三、创造力的行为表现特征

(1) 变通性。思维能随机应变、举一反三，不易受固定思维模式等心理定式的干扰，因此能产生超常的构想，提出新观念。

(2) 流畅性。反应既快又多，能够在较短的时间内表达出较多的观念。

(3) 独特性。对事物具有不寻常的独特见解。

四、创造力训练

创造力是一种能力，因此是可以训练出来的，可以经由以下五种能力的培养逐步提升个人的创造力。

(一) 敏锐力

机警过人、观察入微的敏锐力，帮助我们发现生活中或者工作中遇到的问题。现在，想象自己是一只翱翔在天空中的雄鹰，迅速地扫视一下地面，抓住你所需要的猎物。

训练 1：观察改变，察言观色。

请用 30 秒钟时间观察教室中的同学，确认穿蓝色上衣的有几位。

训练 2：仔细观察图 1-3，当你前后移动身体时，发现了什么？

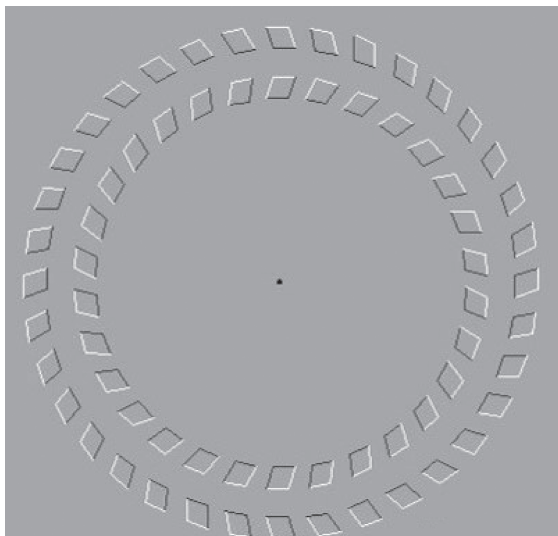


图 1-3

（二）流畅力

人们面对同一个问题，有的人想不出解决的办法，有的人可以做出多种判断并迅速想出多种处理办法，这反映出不同的人思维的流畅性品质不同。所谓流畅力是指人们对所遇到的问题，能够在较短时间内按照要求表达出更多的信息的能力。

训练 1：列举用途，词语联想。

雨伞有什么用途？会出现哪些问题？

训练 2：你能用一条直线和一条半圆弧组成哪些物品？请画出来并给出名称。

（三）变通力

思维能随机应变、举一反三，不易受固定心理定式的干扰，因此能产生超常的构想，提出新观念。变通力的特点是举一反三、触类旁通。

训练 1：词语替换，字词代替。

瞻前顾后——畏首畏尾；欲盖弥彰——掩人耳目。

咎由自取——罪有应得；孤掌难鸣——独木难支。

训练 2：其他方案。

与诗句“山重水复疑无路，柳暗花明又一村”描述意境相似的成语是峰回路转、豁然开朗。你还能想到其他代替的方案吗？

（四）独创性

独创力是在敏觉力、流畅力和变通力基础上的一个深化，讲求的是思维的独到和想法的新颖。独创力是注重与众不同、推陈出新的一种能力。

案例 1-3

老汉分牛

一个老汉有 17 头牛，打算分给 3 个儿子，大儿子分得 $\frac{1}{2}$ ，二儿子分得 $\frac{1}{3}$ ，小儿子分得 $\frac{1}{9}$ ，但不得把牛杀死分肉。他问儿子们：怎么分？

儿子们想了很久，也没有想出办法。老汉说：直接分肯定不行了，我先借一头牛，共 18 头，大儿子分 9 头牛，二儿子分 6 头牛，小儿子分 2 头牛，剩下一头牛再还回去。

在分牛遇到困难时，老汉避开了复杂的数学计算公式，而是采用了一种间接的视角，通过借牛，从而将问题快速、创造性地解决。

（资料来源：百度文库，<https://wenku.baidu.com>）

训练 1：说出常见物品的不平凡的用途，如盐、纸、铅笔。

训练 2：请发挥想象力将以下三个事物进行组合，编写成一个完整的故事。

铅笔—月球上—吃香蕉。

（五）精密性

精密力是指周密详细、精益求精、掌控全局的一种能力。

训练：为图 1-4 讲述一个完整的故事，故事的结局可以自己发挥。



图 1-4

如果我们通过长期、系统而科学地进行思维训练，就会习惯用一种新的眼光来观察周围的世界，用开阔的心态迎接我们的生活、学习和工作，于是我们就会发现原来每件事情都有它新的一面。



思考与练习一

1. 词语接龙游戏，请一位同学以任意一个词语开始，后一位同学须接上一位同学词语的最后一个字。比如：祖国—国家—家庭—庭院。

2. 大家一起编一个故事，没有任何限制，可以自由思考，但是下一位同学必须要跟着上一位同学的内容编下去，要求故事合情合理。

①天空中沒有月亮啦……

②有一只不会捉老鼠的猫……

3. 强化思维训练。

俗话说“心灵手巧”，提倡手指旋转运动的人是日本东京大学医学系栗田昌裕医生，他认为手指在大脑皮层的感觉和运动机能中，占的比重最大，经常活动手指来刺激大脑，可以延缓脑细胞的衰老，改善记忆力、思维能力。手指操需要左右手共同完成，这对开发弱势脑，改善左右脑半球的交流，提高注意力有很大的作用。其做法很简单：

将两手的手指稍微触碰在一起合并成一个圆天棚的球形，然后从大拇指开始旋转，接着依次变换食指、中指、无名指、小指依序轮流旋转。右手手指以顺时针方向旋转，左手手指以逆时针方向旋转，左右手指尽可能不要相互碰到，每次左右手的两只手指各转十圈，等到习惯了就转顺了。一般比较困难的是中指、无名指和小指，在刚开始练习时可以慢慢旋转，逐渐适应。

以10天为期，每天2小时，读书速度效率至少提高10倍，有效提高思维能力。这项运动没有场所限制，一般在思考问题的时候，或是要想集中精神之前，都可以试试用这项运动来改善。

4. 请介绍一下你曾经经历过的创新事例或创新思想，以及由此得到的成功喜悦或失败的痛苦，并总结一下经验教训。

5. 创新训练。

(1) 举出铅笔的 10 种以上用途，如铅笔可以写字。

(2) 举出食盐水的 5 种以上用途，如食盐水可以消毒。

(3) A 能够控制 B，比如闸门能够控制水流。写出另外 5 种 A 和 B。

(4) A 能够分割 B，比如剪刀能够分割布。写出另外 5 种 A 和 B。

单元二

创新思维训练方法及运用

C

【学习目标】

1. 培养学生创新思维意识，使学生克服思维定式与思维惯性，积极地将创新思维运用到实际的学习与生活中；
2. 认识创新思维的概念，掌握创新思维的方法；
3. 能够用创新思维去思考、改变对生活和学习的态度。



模块一

认识创新思维训练

一、认识创新思维

（一）创新思维的概念

创新思维是指以新颖独创的方法解决问题的思维过程，通过这种思维能突破常规思维的界限，以超常规甚至反常规的方法、视角去思考问题，提出与众不同的解决方案，从而产生新颖的、独到的、有社会意义的思维成果。创新思维是人们在发现、发明、创造、创新活动中的一种工具，是一种创造性思维，是创新过程中心理活动的最高形式。

创新思维是可以培养的。因为人人都是可造之才，所以无论智商怎么样，每个人都具备创新思维的潜力，只要通过科学合理的训练，每个人都可以在创新思维方面得到一定程度的锻炼，从而提高自身的创新能力。创新并不是一种天赋，而是一种可以学习的技巧，我们将在下面的内容里详细介绍如何培养创新思维。

创新、创新能力、创新思维，这三个概念是密切相关的，只有具备了创新能力和创新思维的人，才有可能实现创新；没有创新能力，创新是艰难的；没有创新思

维，创新更是难上加难。所以，要想实现创新，必须具备创新能力和创新思维。

大学生所处年龄阶段正是思维表达的新颖性、流畅性，思维结构的广阔性、灵活性，思维进程的突发性、跨越性，思维方向的多向性、求异性的最佳阶段。同时，大学生的生理因素、心理因素决定了其正处于最佳创新年龄的开始阶段和最佳创新竞赛的起跑阶段，对创新活动和创新成果充满渴望，其创新心理正在萌发和觉醒。因此，这一时期开展一些有关创新思维的训练和课程的学习，对拓展大学生的创新能力大有益处。

二、创新思维训练

（一）破除创新思维枷锁，减弱思维定式

当代心理学家认为，思维是人脑对客观事物概况的、间接的反应。从字面上理解思维的含义，思就是思考，维就是方向，思维可以理解为沿着一定的方向进行思考。人的大脑思维有一个特点，就是一旦沿着一定的方向、按照一定的次序思考，久而久之，就会形成一种惯性。也就是说，这次这样解决了一个问题，下次遇到类似的问题或表面看起来相似的问题，不由自主地还是沿着上次思考的方向或次序去思考，这种现象就称为“思维惯性”。如果对于自己长期从事的工作或日常生活中经常发生的事情产生了思维惯性，多次以这种惯性思维来对待客观事物，就会形成非常固定的思维模式，即“思维定式”。思维惯性和思维定式合起来被称为“思维障碍”。

当然，思维惯性并不是都有害的，一方面，对于有些简单的问题，如日常生活中的小事，按照习惯性思考去行事，可以节省时间，使人的学习、生活、工作简洁明快，社会高度有序化；但另一方面，思维障碍的固定程序化模式又阻碍科技发展，尤其是在创造活动中，思维障碍可以阻碍人创造性地解决问题，对于创造发明是非常不利的。

案例 2-1

你知道如何训练跳蚤吗？

把跳蚤放在广口瓶中，用透明的盖子盖上，这时跳蚤会跳起来，撞到盖子，而且是一次又一次地撞到盖子。当你注视它们跳起并撞到盖子的时候，你会注意到一些有趣的事情：跳蚤会继续跳但是不会跳到足以撞到盖子的高度。然后你拿掉盖子，虽然跳蚤还在继续跳，但不会跳出广口瓶以外。

为什么呢？理由很简单，跳蚤已经调节了自己跳的高度，而且已经适应这种情况，不再改变自己了。

跳蚤是这样，人的思维也是这样。

思维枷锁就是一种思维模式，是存在于人头脑中的认知框架，也可以说它是头脑所习惯使用的一系列工具和程序的总和。此外，某些流传久远的观念、行为和处事箴言等，也往往通过各种渠道传递给我们，从而构成了我们思维定式的一部分，这一部分信息往往标榜了道德的含义。比如：幻想与沉思纯粹是浪费时间；嘴上无毛，办事不牢；不要标新立异；只有小孩才需要玩耍和娱乐，对于成年人而言则是玩物丧志。

两个学生在读法典与抽烟的问题上争论不休，他们找教授评理。第一个学生说：“教授，读法典时能抽烟吗？”教授严肃地回答：“当然不能！”第二个学生马上问：“那抽烟时读法典行吗？”教授答道：“当然可以！”

思维枷锁具有无比强大的惯性，一旦建立起来之后，它就能够“不假思索”地支配人们的思维过程、心理态度乃至实践行为，具有很强的稳固性甚至顽固性。

思维定式的改变绝不是一朝一夕的事情，而且常常要伴随着巨大的痛苦，正如每件新生的事物从诞生、推广到最后被大家所接受都是一种思维定式的适应和改变。改变思维定式需要长期训练，例如，以下这些项目经过长期训练，都能有效地

弱化思维定式。

- (1) 假设一些以前不敢想的疯狂念头。
- (2) 多练习使用比喻句。
- (3) 业余时间多做一些动脑筋的活动，如下围棋。
- (4) 尝试多用左手，笨拙也不要紧。
- (5) 学习一门外国语言。

(二) 创新思维的常见类型

1. 超越性思维

超越性思维最本质的特征就是越界思维，就是要做到能够超越规则、突破传统。如何做到超越性思维呢？请看看下面的一些练习。

根据图 2-1 所示，使用 4 条直线把所有 9 个点连接起来。要求：不能移动任何点，连线必须一笔完成，且连线画完前，笔不能离开纸面。

许多人看到这个游戏，第一反应就是用 5 条直线能很简单地完成此题，如图 2-2 所示。

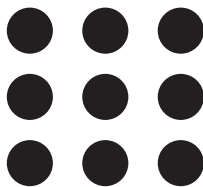


图 2-1

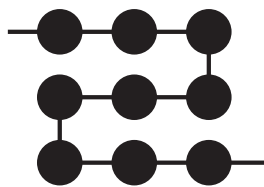


图 2-2

那么 4 条直线的要求让此题难度加大，大家想到了应该怎么样做了吗？这不是一道脑筋急转弯题目，也不存在偷换概念。很多人都会陷入九子图边框的惯性思维中，无意识地会思考在一种前提性假设下，认为九子图是一个封闭的整体，边界就这样自然而然地被限定出来了。如果能够突破这个边界，突破无意识的一些前提假

设,这就是一种超越性思维。运用超越性思维得到解答之一如图 2-3 所示。

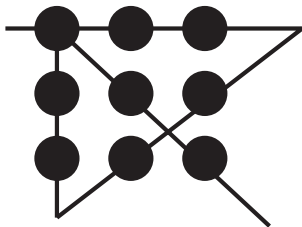


图 2-3

请大家思考,还有其他方式将图中的九子连起来吗?

总之,超越性思维就是要做到能够超越规则、突破传统,对于年轻人来说非常重要。当然要做到具备超越性思维的能力,需要在平时进行大量的思维锻炼。

2. 简单性思维

最伟大的真理常常也是最简单的真理。简单性思维就是用最直白、最简单的方式来解决问题的思维方式。简单也是一种智慧,这种智慧需要运用逻辑知识,同时要学会思考,善于发现,往往创新就发生了。

案例 2-2

日本一位家庭妇女发明了洗衣机的网套。这位家庭妇女就是联想到自己年幼时在农村山上捉蜻蜓,用一个网网住蜻蜓,当时她把把这个想法提供给洗衣机设计人员时,那些设计师认为这个想法太不科学了。可这位家庭妇女自己研究了三年,最终获得满意效果,并且将自己设计出来的洗衣机小网兜申请为专利,期限 15 年,仅此项专利让她获得了高达 1 亿 5 千万日元的专利费。

(资料来源:王健.超越性思维[M].上海:复旦大学出版社,2010)

这个案例说明简单的解决办法实现了技术的变革,所以说简单性思维也是一种

创新。要做到简单性思维需要注意以下几点。

（1）舍弃复杂表象，直指问题本质

简单性思维从方法论上说就是舍弃复杂表象，直指问题本质。对任何事物准确的解释通常就是那种“最简单的”方式。所以在创业过程中尤其是起步阶段，一定要用简单性思维来进行思考，不要想得太多，确定好方向坚持做就可以了。

（2）由繁入简

虽然简单性思维告诉我们很多复杂的问题其解决办法并不一定复杂，需要看到问题的本质，但是寻找问题的本质是一个复杂的过程。由繁入简，就是在发现问题本质的过程中要有耐心，专注一个问题。发现问题本质，那么它的解决办法就一定能够寻找出来。由繁入简也是一种创新精神。

案例 2-3

通用汽车公司黑海汽车制造厂总裁收到一封客户对汽车的抱怨信：这是第二次给您写信，我不会责怪您没有答复我的问题，因为这个问题实在是太荒诞了，但它的确是事实。我最近买了一辆黑海牌汽车，从此以后去商店就出现了一个问题。您知道，每次我从商店买完香子兰冰激凌回家，汽车就不能启动了，而买了其他种类的冰激凌，车子就启动很好。无论这个问题有多愚蠢，但是我还是想让您知道我对这个问题非常关注，究竟是怎么回事？

总裁对这封信感到迷惑不解，但还是派了一个工程师去查看。令工程师惊讶的是，当他自己开着同样的车也在这家商店买了香子兰冰激凌，返回时车子竟然也启动不了。

工程师连续去了两个晚上，第一个晚上买了巧克力冰激凌，车子启动了；第二个晚上买了香子兰冰激凌，车子就启动不了。工程师当然不相信这部车子对香子兰冰激凌过敏。于是他加倍认真地记录了各种数据，如日期、使用汽油类型、汽车往返时间等。经过几天的认真记录，工程师发现这样一条线索：车

主买香子兰冰激凌所花费的时间比买其他冰激凌的时间都要短。因为香子兰冰激凌非常畅销，摆放在显眼的货架上，容易取得，而其他口味的冰激凌都放在后面的货架上，需要花费较长时间才能拿到。因此，问题就变成：为什么车停很短时间，就启动不了？原来是因为车子停的时间短，汽车引擎还很热，因此汽车启动不了。

（资料来源：王健.超越性思维[M].上海：复旦大学出版社，2010）

此案例告诉我们解决问题要有耐心，从复杂表象找到问题的本质，这是一个由繁入简的路径。能够将买不同冰激凌时车子启动结果不一样的表象问题，转换为汽车停放时间长短而导致启动不了的这一个本质性问题。这种思维能力是任何一个工程师都需要具备的。当然，其他领域、其他岗位的员工也都应该具备这种思维能力。

3. 扩散性思维

扩散性思维是一种不依照常规，由一想到多、触类旁通的思维。要求人们充分发挥想象力，突破原有的知识边界，将四面八方想到的知识进行汇总、整合、重新组合，从而产生新的观念。

例如，下面一行有趣的等式。

$$1+1=1 \quad 2+1=1 \quad 3+4=1 \quad 4+9=1 \quad 5+7=1 \quad 6+18=1$$

以上结论该如何解释？如果运用扩散性思维，那么只需要在数字后面加上单位名称，结果就是可以成立的。

$$1（里）+1（里）=1（公里） \quad 2（月）+1（月）=1（季度）$$

$$3（天）+4（天）=1（周） \quad 4（点）+9（点）=1（点）$$

$$5（月）+7（月）=1（年） \quad 6（小时）+18（小时）=1（天）$$

由此可以看到创新思维最重要的前提在于建立“一切皆有可能”的哲学观念，体现了一种将不可能变成可能的意识。扩散性思维就是需要让自己的思维发散起来，扩散到自己思维与知识的极限。要想产生一个好的设想，最好的办法就是先激发出大量的设想，而这些设想需要思维足够发散才可以实现。

模块二

坚持创新思维训练

客观地说，对于某些天赋能力极高的人来说，创新思维训练也许是多余的，他们的头脑无须训练，便能够使创意如潮水般涌出。但对于绝大多数的人来说，接受与没有接受过思维训练，结果是不相同的。思维学家们做过很多的实验，已经证明了这一点。

创新思维的建立是一个长期的过程，需要经过大量的训练，只有在正确认识自我的前提下才能建立起创新理念，并进而产生创新的行为。

本模块介绍几种操作性较强的思维训练方法。

案例 2-4

如何将木梳卖给和尚

甲先生说，他跑了三座普通寺院，无数次被和尚们臭骂和追打，但仍然不屈不挠，终于感动了一个小和尚，买了一把梳子。

乙先生去了一座名山古寺，由于山高风大，把前来进香的善男信女的头发都吹乱了。乙先生找到方丈，说：“蓬头垢面对佛是不敬的，应在每座香案前放一把木梳，供善男信女梳头。”方丈认为有理，于是那庙共有 10 座香案，买

下了 10 把梳子。

丙先生来到一座颇负盛名、香火极旺的深山宝刹，对方丈说：“凡来进香、捐香火者，多有一颗虔诚之心，宝刹应有回赠，保佑平安吉祥，多做善事。我有一批梳子，您的书法超群，可刻上‘积善梳’三字，然后作为赠品。”方丈听罢大喜，立刻买下 1 万把梳子。

（资料来源：<https://www.jianshu.com/p/583510269ce6>）

把梳子卖给和尚，看似不可能的工作任务，三个推销者代表着工作中三种类型的工作人员，各有特点。甲先生是一位执着型推销人员，有吃苦耐劳、锲而不舍的精神；乙先生是位善于观察事物和推理判断的人，能够因势利导、大胆设想地去销售；丙先生通过对目标人群的分析研究、大胆创意、有效策划，开发了一种新的市场需求。可见，我们在工作中需要一些创新思维，帮助我们拓宽工作思路，寻求更好地解决问题的办法。

一、创新理念的建立

（一）发散思维和收敛思维

发散思维和收敛思维是美国心理学家吉尔福特定义的一组互逆的思维形式。发散思维是一种多向性和开放性的思维活动，其过程是从某一点出发，任意发散，通过联想、想象、灵感和直觉，产生创造性的设想。

发散思维是创新思维中最基本、最普遍的方式方法，是人类思维创新的原动力。发散思维广泛存在于人的创新活动中，它承认事物的复杂性、多样性和生动性，在联系和发展中把握事物，有助于开拓思维视野、扩展创新视角，在人的思维创新活动中起着至关重要的作用。心理学家认为，发散思维是创造性思维最主要的特点，是测定创造力的主要指标之一。

1. 发散思维的方法

(1) 一般方法

①材料发散法。以某个物品尽可能多的“材料”为发散点，设想它的多种用途。例如，尽可能多地列举出粉笔的用途。

②功能发散法。从某事物的功能出发，构想出获得该功能的各种可能性。例如，在寒冷的冬季如何御寒？

③结构发散法。以某事物的结构为发散点，设想出利用该结构的各种可能性。例如，尽可能多地列举出具有“球体”结构的物体。

④形态发散法。以事物的形态（如形状、颜色、味道、气味、声音等）为发散点，设想出利用某种形态的各种可能性。例如，尽可能多地设想利用铃声可以用来做什么？

⑤组合发散法。以某事物之间的组合为发散点，尽可能多地将它与别的事物组合成新事物。例如，尽可能多地列举出音乐可以同哪些东西组合在一起？

⑥方法发散法。以人们解决问题或制造物品的某种方法为发散点，设想出利用方法的各种可能性。例如，尽可能多地列举用“拍打”的方法可以解决哪些问题？

⑦因果发散法。以某个事物发展的结果为发散点，推测造成该结果的各种原因，或者由原因推测出可能产生的各种结果。例如，假设世界上没有老鼠，结果会怎样？

(2) 假设推测法

由假设推测法得出的观念可能大多是不切实际的、荒谬的、不可行的，这并不重要，重要的是有些观念经过转换后，可以成为合理的有用的思想。

在这里要给大家着重介绍奥斯本检核表法。奥斯本检核表法是指以该技法的发明者奥斯本命名，针对某种特定要求制定的检核表。在众多的创造技法中，奥斯本检核表法是一种效果比较理想的技法，由于它突出的效果，被誉为创造之母，人们运用这种方法，产生了很多杰出的创意，以及大量的发明创造。其主要用于新产品

的研制开发，引导主体在创造过程中对照 9 个方面（见表 2-1）的问题进行思考，以便启迪思路、开拓思维想象的空间，促进人们产生新设想、新方案。

表 2-1

检核项目	含义
1. 能否他用	现有的事物有无其他用途；保持不变能否扩大用途；稍加改变有无其他用途
2. 能否借用	能否引入其他的创造性设想；能否模仿别的东西；能否从其他领域、产品、方案中引入新的元素、材料、造型、原理、工艺、思路
3. 能否改变	现有事物能否做些改变，如颜色、声音、味道、样式、花色、音响、品种、意义、制造方法；改变后效果如何
4. 能否扩大	现有事物可否扩大适用范围；能否增加使用功能；能否添加零部件；增加长度、厚度、强度、频率、速度、数量、价值，能否延长它的使用寿命
5. 能否缩小	现有事物能否体积变小、长度变短、重量变轻、厚度变薄，以及拆分或省略某些部分（简单化）；能否浓缩化、省力化、方便化
6. 能否替代	现有事物能否用其他材料、元件、结构、力、设备、方法、符号、声音等代替
7. 能否调整	现有事物能否变换排列顺序、位置、时间、速度、计划、型号；内部元件可否交换
8. 能否颠倒	现有的事物能否从里外、上下、左右、前后、横竖、主次、正负、因果等相反的角度颠倒过来使用
9. 能否组合	能否进行原理组合、材料组合、部件组合、形状组合、功能组合、目的组合

发散思维拓展了思维视角，而要进行思维创新，还必须集中有价值的东西，设定明确的目标，这就是收敛思维，也称聚合思维。收敛思维是在已有的众多信息中寻找最佳的解决问题方法的思维过程，以某种研究对象为中心，将众多的思路和信息汇集于这个中心点，通过比较、筛选、组合、论证、归纳、演绎、科学抽象等逻辑思维和理论思维形式，从而得出在现有条件下解决问题的最佳方案。收敛思维在创新活动中具有重要的作用。

（3）集体发散思维

当一个人冥思苦想不得其解的时候，其思路容易局限在一个方向上，大家聚集在一起讨论，相互激励、相互补充，会引起思维的“共振”，有助于打破思维障碍，激发出不同凡响的新创意或新方案。一个人提出一种想法和思路，其他人受到刺激，做出反应，提出更多创意，这就是集体发散思维，而提出想法、做出反应的方式不同，就有了不同的团体创新法。例如，头脑风暴法、六顶思考帽等方法。

头脑风暴法是一种从心理上激励群体创新活动的最通用的方法，它是指以小组讨论会的形式，群策群力，互相启发，互相激励，使人们大脑产生连锁反应，以引出更多的创意，获得更多的创造性解决问题的答案。

①头脑风暴法的原则。

头脑风暴法是针对要解决的问题召开 6~12 人的小型会议，与会者按照一定的步骤和要求，在轻松的氛围中展开想象，敞开思想，各抒己见，相互激励和启发，使创造性的思想产生大量新创意。为此在头脑风暴操作过程中还必须遵循以下四条基本的原则。

A. 自由畅想，鼓励新奇。要敞开思想，不受传统逻辑和任何其他框框的束缚，使思想保持自由驰骋的状态，从广阔的思维空间寻求新颖的解决问题方案。

B. 禁止批判，延迟判断。这是为克服“批判”对创造性思维的抑制作用，保证自由思考和良好的激励气氛。一个新的设想听起来似乎很荒诞，但它有可能是另一个好设想的“垫脚石”。为贯彻这一原则，既要防止出现束缚人思考的扼杀语句，如“这不可能”“行不通”等，也要禁止赞扬溢美之词的出现，如“很好”“不错”等，它们都会不同程度地起到扼杀思想的作用。

C. 谋求数量，以求质量。在有限的时间内，所提设想的数量越多越好。因为，越是增加设想的数量，就越有可能获得要有价值的创造性设想。通常，最初的设想往往不是最佳的，而一批设想的后半部分思考价值要比前半部高 78%。此外，在追求数量并积极活跃的气氛中，与会者为了尽可能地提出新设想，也就不会做严格的自我评价了。

D. 互相启发，综合改善。尽量在别人所提设想的基础上加以改进发展，然后提出新设想，或提出综合改进思路。因为创新往往就在于综合，在于头脑中已有思想之间、已有设想和新获得的外来信息及设想之间形成新的组合，产生新的思路。此外，会议上提出来的设想大都未经过深思熟虑，很不完善，必须加工整理，并对其进行综合改善，从而收到事半功倍的效果。

②头脑风暴实施步骤。

A. 准备。选择主持人。理想的主持人要熟悉头脑风暴法并了解所要解决的问题，能在必要时恰当地启发和引导大家。可根据待解决问题的性质确定人员，指定一人负责做好会议记录，或主持人自己承担记录工作。此外，还应选择安静的地点开会。若条件允许，可考虑离开熟悉的工作环境，来到咖啡厅等让人情绪较为放松的地方。

B. 热身。使大家尽快地进入“角色”，减少僵局或冷场的局面，需要制造一些轻松的氛围。例如，可播放一些音乐，准备茶水、咖啡等，使大家心情放松，积极投入进来，主持人便可以切入正题。

C. 明确问题。首先，主持人向与会者简明扼要地介绍所要解决的问题之后，可以让与会者简单讨论一下，以取得对问题的一致理解。其次，是重新叙述问题，对问题进行分析，也可将问题分成几个小问题。同时，主持人应启发大家多种思路，为提出设想做准备。

D. 自由畅谈。这是头脑风暴的核心步骤，要求大家突破种种思维羁绊，克服种种心理障碍，任由思维自由驰骋。自由畅谈时应借助人们之间的知识互补、信息刺激和热情感染，并通过联想和想象等思维形式提出大量创造性的设想。

E. 加工整理。会议提出的设想大都未经过仔细斟酌，也未做出认真评价，还应该加工整理，使它更完善才有实用价值。

案例 2-5

头脑风暴——如何打开核桃

组长：我们的任务是打开核桃，要求多、快、好，大家有什么办法？

甲：平常在家里用牙磕，用手或榔头砸，用钳子夹，用门掩。

组长：几个核桃采用这种办法是可行的，但核桃多了怎么办？

乙：应该把核桃按大小分类，各类核桃分别放在压力机上挤压。

丙：可以把核桃沾上粉末一类的东西，使它们成为一般大的圆球，在压力机上挤压，用不着分类。（发展了上一个观念）

丁：沾上的粉末可以是带磁性的，在压力机上挤压后，或者在粉碎机上粉碎后，由于磁场作用，核桃壳可能脱掉，只剩下核桃仁。（发展了上一个观念，并应用了物理效应）

组长：大家再想想用什么样的力才能把核桃打开，用什么办法才能得到这些力。

甲：应该加一个集中的挤压力。用某种东西冲击核桃，就能产生这种力，或者相反，用核桃冲击某种东西。

乙：可以用气枪往墙壁上射核桃，比如说可以用射软木塞的儿童气枪射。

丙：当核桃落地时，可以利用地球引力产生力。

丁：核桃壳很硬，应该先用溶剂加工，使它软化、溶解……或者使它们变得很脆。经过冷冻就可以变脆。

组长：动物是怎么解决这一任务的，比如乌鸦？

甲：鸟儿用嘴啄……或者飞得高高的，把核桃扔在硬地上。我们应该把核桃装在容器里，从高处往硬的地方扔，比如说在气球上、直升飞机上、电梯上往水泥板上扔，然后把摔碎的核桃捡起来。（类比）

乙：可以把核桃放在液体容器里，借助水力冲击把核桃破开。（物理效应）

组长：是否可用发现法如认同、反向……解决问题呢？

丙：应该从里面把核桃破开，将核桃钻个小孔，往里面打气加压。（反向）

丁：可以把核桃放在空气室里，往里打气加压，然后使空气室里压力锐减，内部压力就会使核桃破裂，因为内部压力不可能很快减小。

戊：我是核桃。从核桃壳内部，我用手脚对外壳施加压力，外壳就会破裂。应该不让外壳生长，只让核桃仁生长。

乙：我也是核桃。我用手抓住树枝，当成熟时就撒手掉在硬地上摔破。应该把核桃种在悬崖峭壁上，或种在陡坡上，它们掉下来就摔破。

结果，仅用十分钟就收集了四十几个办法……

（资料来源：<http://www.bjdcfy.com/qita/tnfbfalfx/2017-1/772812.html>）

集体发散思维是非常重要的，因为集体的智慧大于个人的智慧。头脑风暴法之所以有效，归功于在集体活动情境下彼此促进和互动的群体动力学基础。每个人提出一个新观点，不仅激发自己的想象力和创新思维，在这个过程中，参与的其他人的想象力也受到激荡和刺激，产生一系列的连锁反应，进而产生众多的创意。

2. 收敛思维的方法

（1）目标确定法

有时候，我们遇到的问题并不是十分明确，容易产生似是而非的感觉，把人们引入歧途。这时要求我们首先要正确地确定搜寻的目标，进行认真的观察并做出判断，围绕目标进行收敛思维。其要点是，确定搜寻目标，进行观察并做出判断，通过不断的训练，促进思维识别能力的提高。

案例 2-6

阵地上的波斯猫

第一次世界大战期间，法国和德国交战时，法军的一个旅司令部在前线构筑了一座极其隐蔽的地下指挥部。指挥部的人员深居简出、隐蔽得十分好，不幸的是，他们只注意了人员的隐蔽，而忽略了长官养的一只小猫。德军的侦查人员在观察战场时发现：每天早上八九点钟左右，都有一只小猫在法军阵地后方的一座土包上晒太阳。德军以此判断：

①这只猫不是野猫，野猫白天一般不出来，更不会在炮火连天的阵地上出没；

②猫的栖身处就在土包附近，很可能是一个地下指挥部，因为周围没有人家。

③这只猫是相当名贵的波斯品种，在打仗时还有兴趣饲养这种猫的人绝不是普通的人。

据此，德军判定土包附近一定有法军高级指挥军官。随后，德军集中六个炮兵营的火力，对那里实施猛烈袭击。事后查明，他们的判断完全正确，这个法军地下指挥所人员全部阵亡。

（资料来源：张薇. 大科技百科新说 [M]. 海口：大科技杂志社，2006）

（2）求同思维法

如果有一种现象在不同场合反复发生，而在各种场合中对这种现象只有一个条件是相同的，那么这个条件就是这种现象的原因，寻找这个条件的思维方法就叫求同思维法。

案例 2-7

怪洞

一位牧羊人在山区发现一个奇怪的洞。一天，当他带着一条猎狗走进这个洞里时，没有走多远，狗就瘫倒在地，四肢抽搐，挣扎几下就死了，而他自己却安然无恙。消息传开后，很多好奇的人蜂拥而来，试图亲自证实这一消息。每次实验都发生同样的情况。

为什么狗一进这个洞就会死亡呢？一位地质学家也赶来实地考察，他发现这里属于石灰岩结构。在考察过程中，他用各种动物做实验，得出如下情况。

猫、狗、老鼠等头部离地面较近的小动物在石灰岩洞里都会死亡；人在石灰岩洞里不会死亡；马、牛、骡这些头部距离地面较远的大牲畜在石灰岩洞里也不会死亡；猫、狗等小动物如果被人抱着带进石灰岩洞里也不会死亡。这样，就初步推断出小动物进入洞内死亡是由于它们的头部接近地面。那么小动物的头部接近地面为什么会死亡呢？这位科学家又进一步考察发现：这个岩洞的地下冒出许多二氧化碳。因为二氧化碳密度比空气大，洞内又不通风，所以二氧化碳都沉积到地面附近，靠近地面的地方就没有氧气了。人和牛、马等大动物之所以能安全走过这个岩洞，是由于头部离地面较远，仍然可以吸进氧气，“怪洞”之谜终于解开了。

（资料来源：陈文宽. 创新思维学 [M]. 成都：四川科学技术出版社，2002）

（3）求异思维法

如果一种现象在第一场合出现，在第二场合不出现，而这两个场合中只有一个条件不同，这一条件就是现象的原因，寻找这一条件的思维方式就是求异思维法。

（二）横向思维和纵向思维

1. 横向思维

横向思维又名水平思考法。顾名思义，是指人的思维有其横向、往宽处发展的特点。这种思维方式是由法国著名心理学家爱德华·德·博诺提出来的，他第一次把创造性思维的研究建立在科学的基础之上。具有这种思维特点的人，思维面都不会太窄，善于举一反三。有一个形象的比喻，这种思维就像河流一样，遇到宽广处，很自然地就会蔓延开来，但欠缺的是深度不够。

纵向思维是针对横向思维而言的，其最大的特点是打乱原有明显的思维顺序，从另一个角度找到解决问题的办法，这对打破既有思维模式是十分有用的。纵向思维者会对事情进行仔细推敲，然后通过逻辑思考找到解决问题的方案。

案例 2-8

电梯难题

某工厂办公楼原是一片2层楼建筑，占地面积很大。为了有效地利用土地，工厂新建了一栋12层的办公大楼，并预备拆掉旧办公楼。员工搬进新大楼不久，便开始抱怨大楼的电梯不够快、不够多。尤其是在上下班高峰期，他们得花很长时间等待电梯。

针对问题，顾问们想了几个方案。具体有：方案一，在上下班高峰期，让电梯只在奇数或偶数楼层停靠，使人员分流；方案二，安装几部室外电梯；方案三，把公司各部门上下班时间错开；方案四，在所有电梯旁边的墙面上安装一面镜子；方案五，搬回旧办公楼。

你会选哪一个方案？

（资料来源：<https://wenku.baidu.com/view/1cf14f046edb6f1aff001fdc.html>）

假如你选了方案一、二、三、五，那么你用的是“纵向思维”，也就是运用传统思维方式在电梯拥挤这个问题上进行逻辑思考。假如你选了方案四，你就是个横向思维者，你考虑问题时能跳出思维惯性。

这家工厂最后采取了第四个方案，并成功地解决了问题。员工们忙着在镜子前审阅自己，或是偷偷观察别人。人们的注意力不再集中于等待电梯，焦虑的心情得到放松。大楼并不缺少电梯，而是人们缺少耐心。

2. 纵向思维

爱德华·德·博诺教授将传统思维称为纵向思维。纵向思维是立足某一点，在一定范围内，向上向下思索的创意思维。它是一种历史性的思维方式，具有相对严格的时序特点。纵向思维是垂直的、向纵深发展的、直线式的思维，就如我们挖井一般。

纵向思维是分析性的，横向思维是启发性的；纵向思维按部就班，横向思维可以跳跃。即一个人在进行纵向思维时，他一次挪一步，下一步总是直接产生于上一步，两步之间紧密联系。一旦做出结论，结论的合理性由导出这一结论各步骤的合理性证实。而横向思维不必按部就班，可以向前跳跃，而由此产生的空白以后再填补；在纵向思维中，使用否定方式来产生某些新途径，在横向思维中没有否定。

因此，纵向思维者关注事情的逻辑性，而横向思维者关注问题的解决。对于创业者而言，横向思维模式更为有用，在整个创业过程中，我们更多的是解决一个又一个的问题。

案例 2-9

“黑白鹅卵石”的故事

很多年前，在英国有这样一个制度：一个人只要欠了别人钱，就会被送进监狱。一个伦敦商人就很不幸地欠了高利贷一大笔钱。这个放高利贷的商人，又老又丑，但他却早已对伦敦商人美丽的妙龄女儿垂涎三尺。于是，他提出一个交易，他说：只要让他得到伦敦商人的女儿，他就取消债务。伦敦商人和他的女儿都被这个提议吓坏了，狡猾的高利贷商人便进一步说让上帝的旨意来决定这件事情。他告诉伦敦商人和他的女儿，他会把一颗黑色和一颗白色的鹅卵石放进一个空的钱袋里，然后让少女挑选出其中一颗。如果她选中的是黑色鹅卵石，那么她将嫁给高利贷商人，她父亲的债务也将被取消；如果她选中的是白色鹅卵石，那么她可以继续留在父亲身边，债务也被取消。但是，如果她拒绝挑选鹅卵石，那么她的父亲将会被送进监狱。伦敦商人很不情愿地接受了这一提议。他们当时正站在高利贷商人的后花园里，脚下正好是一条由鹅卵石铺成的黑白相间的小路。于是，高利贷商人弯腰拾起了两颗鹅卵石，正在这时，眼尖的少女吃惊地发现他拾起了两颗黑色鹅卵石，并把它们放进了钱袋。接着，高利贷商人要求少女挑选出一颗决定她和她父亲命运的鹅卵石……

（资料来源：<https://www.douban.com/note/109791295/>）

案例解析

假如你正是案例中所提到的那名不幸的少女，你会怎么做？如果你来帮助这名可怜的少女出主意，你会给出什么主意？

如果是纵向思维者，会想到以下方案：

①少女拒绝挑选石头；

②少女应该指出钱袋里装着的是两颗黑色鹅卵石，从而揭穿高利贷商人的骗局；

③为了使父亲免受牢狱之苦，少女挑选出一颗黑色鹅卵石并牺牲自己。

可是这三种方案好像并不能帮助这位少女。

纵向思维者会把注意力集中在少女必须进行选择这件事情上，对事情进行仔细推敲，然后通过逻辑思考来找到解决方案。而横向思维者会倾向于从各个不同的角度来考察同一个事件，他也许会转向关注钱袋里的鹅卵石。让少女将她的手伸进钱袋并拿出一颗鹅卵石，趁大家还没来得及看到这石头，不小心地把它丢在地上，由于地上到处都是黑白鹅卵石，所以再也分不清哪一颗才是刚才掉在地上的鹅卵石了。然后大家只需要看一看钱袋里剩下的那颗是什么颜色，就知道少女刚才挑选出的鹅卵石是什么颜色了，因为剩下的那颗鹅卵石肯定是黑色的，而高利贷商人也因为刚才自己的欺骗行为而不敢承认。所以少女挑选出的那一颗自然会被大家认为是白色鹅卵石。就这样，运用横向思维，少女奇迹般地把一个看起来完全不可能解决的情况转换成了对她极为有利的情况。



思考与练习二

1. 肯定视角与否定视角训练。

(1) 请用肯定视角思考下列事物和观念，找出它们的好处和积极因素，越多越好。

A. 世界性经济不景气

B. 自己的孩子今天逃学了

C. 在商场丢了 100 元钱

D. 刚买的漂亮水杯摔碎了

(2) 请用否定视角思考下列事物和观念, 找出它们的坏处和消极因素, 越多越好。

A. 自己孩子考上了大学

B. 抽奖得到一台洗衣机

C. 久病得愈

D. 超市日用品打折降价

2. 兄弟 4 人去露营, 他们分别负责挑水、烧水、洗菜、洗米。如果老大不挑水也不洗米, 老二就不洗菜也不挑水; 如果老大不洗菜, 那么老四就不挑水; 老三既不挑水也不洗米。请问, 他们各自如何分工?

3. 一个房间中, 有 10 支已经点燃的蜡烛。风吹来, 有两支被吹灭了。过了不久, 又有一支被风吹灭了。这时, 主人把窗户关起来, 从此以后, 再也没有一支蜡烛被吹灭。请问, 最后还剩几支蜡烛?

4. 有一个人带着一条狗、一只兔子、一篮白菜来到河边。河水很深, 已经齐半腰, 所以他每次只能带一样东西过河。但是狗要咬兔子, 兔子要吃菜, 请问他该怎样过去?

5. 有一个古老的智力题, 树上有 10 只鸟, 打死 1 只, 还有几只? 最笨的回答是: 打死 1 只, 还有 9 只。最聪明的, 也许被认为唯一正确的答案是: 打死 1 只, 就一只也没有了, 因为它们都被吓跑了。请问, 还有没有其他答案?

6. 图 2-4 所示是金、银、铅三个盒子, 其中一个盒子里有宝石。每个盒子外面写着一句话, 但其中只有一句话是真话, 请找出装有宝石的盒子并阐述理由。



图 2-4

单元三

创业机会与商业模式

C

【学习目标】

1. 了解创业机会、创业风险、商业模式的基本含义；
2. 学会识别创业机会、创业风险；
3. 学会运用商业模式画布分析商业模式；
4. 掌握识别创业机会、防范创业风险的基本方法。



案例 3-1

90 后创业团队打造“校园神器”

“口袋小安”安大校园内走红。

“今天上什么课？”“还在翻纸质版课表，太 out 了，快装‘小安’！”最近走在安大校园中，如果手机里没躺着这么个“校园神器”，绝对会被同学们的聊天内容弄懵。这款以安徽大学的昵称命名的软件“口袋小安”得到了大学生们一致好评，还能足不出户轻松搞定借书、叫外卖等事情。

只需要输入学号和密码就能轻松查阅专业各科考试成绩，大学生最健忘的课程安排也一字不差地躺在“课程表”选项中。清爽的界面下，还涵盖了分数查询、图书借阅、失物招领等多个校园通知选项。

90 后创业团队打造“校园神器”

想问问“口袋小安”有多火？从今年 3 月 1 日公开运营以来，短短一个月时间里已经拥有了 1700 多名“粉丝”，目前已经开发出安卓版本。令人惊讶的是，这款集生活服务、学习和社交于一体的“校园神器”的研发者，竟是安徽大学本科在读的几名 90 后，一个名为“doBell”的创业团队，成员中八名成员来自计算机与科学学院，一名成员来自商学院。

“研发这款软件的初衷，实际上就是想通过所学知识方便同学的校内生活，也算是我们留给母校的一个礼物。”昨天下午，记者联系上本次研发的负责人陈天聪，他告诉记者，这样的研发创意团队早就有了，真正实施则是今年寒假。他告诉记者，大一时自己和队友就对编程充满好奇，当时便组建了“doBell”团队。

陈天聪说：“我们现在正拿着这个项目参赛，今后很有可能会投入市场运

营，接下来还将陆续推出正在测试的苹果版本。”

希望这项成就能印在录取通知书上

“希望我们毕业后，这款软件依旧能留在安大，成为同学们校园生活的一部分。”对于软件的未来，已经读大三的陈天聪有着明确的定位。

他告诉记者，这不仅仅是送给母校的“纪念”，同样也希望有更多的用户能体验其便捷性。“现在我们正在和学校沟通，等待后续的内容研发完成后，会通过二维码等形式印在安大的录取通知书上，成为新生入学的一款必备软件。”相对应的，他们也会开发新功能，包括校园地图、报到手册、防骗手册等。

（资料来源：江淮晨报，2014年04月11日）

模块一

创业机会的识别

英国著名哲学家弗朗西斯·培根曾说：智者创造的机会比他得到的机会更多。在创业过程中，我们既要抓住机会，又要善于发现机会、创造机会。那么，究竟什么是创业机会？影响创业机会的因素有哪些？又该如何识别和评估创业机会？

一、认识创业机会

创业机会，是指在市场经济条件下，在社会的经济活动过程中形成和产生的一种有利于企业经营成功的因素，是一种带有偶然性并能被经营者认识和利用的契机。创业机会可以通过对新产品的革新、对新市场需求变化的充分利用、对新服务领域的开发、对新型能源的探索与开发等进行探索与挖掘。创业机会是具有商业价值的创意，是一种特殊的商业机会。在创意没有产生之前，机会的存在与否意义并不大。创业机会具有以下几方面的特点。

（1）隐藏性

在我们的学习、工作、生活中处处是机会，能否抓住机会要看创业者是否具有“慧眼”。文学大师巴尔扎克说：“机遇女神总披着神秘的面纱，难以让人看到她的真面目。”创业机会更是如此，它并不总是时时出现在创业者的面前，却总与人们的日常生活息息相关。创业者需要通过对社会环境的仔细观察、了解、分析才能发掘出真正的创业机会。

（2）易逝性

“机不可失，失不再来”，这是对创业机会易逝性最好的诠释，机会往往存在于朝夕之间。在当前激烈的市场竞争中，创业机会对每个创业者来说都是公平的，谁先抓住创业机会，谁就能在激烈残酷的创业竞争中脱颖而出。

（3）偶然性

大多数机会都不是显而易见的，需要去发现和挖掘。如果显而易见，总会有人开发，有利因素很快就不存在了。对一个企业来说，创业机会的发现和捕捉带有很大的不确定性，任何创业机会的产生都有“意外”的因素。

（4）时效性

创业机会存在于一定的时空范围之内，随着产生创业机会的客观条件发生变化，创业机会就会相应地消逝和流失。

二、创业机会的来源与分类

1. 来源于环境变化

著名管理大师彼得·德鲁克曾将创业者定义为：寻求变化并积极反应，把它当作机会充分利用起来的人。变化就是机会，环境变化是创业机会的重要来源。尤其是在今天这个“唯一能够确定的就是不确定性”的复杂动态环境中，蕴含着各种良机。例如，产业机构调整带来的新产业发展契机、顾客消费观念转变带来的新商机等。其变化主要包括宏观经济政策和制度的变化、产业经济结构变化、社会和人口结构变化、价值观与生活理念变化、竞争环境变化、技术变革等。

2. 来源于顾客需求

公司存在的根本目的就是为顾客创造价值，无论环境是否变化，创业机会源于顾客需求都是永恒的真理。因此，创业机会必定来源于顾客正想要解决的问题、顾客生活中遇到的难题、顾客新增的需求等，这一切或许就成了创业者挖掘顾客的潜在需求而产生的创业机会。

3. 来源于创新变革

每一个发明创造，每一次技术革命，通常都会带来具有变革性、超额价值的新产品和服务，能更好地满足顾客的需求，伴随而来的则是无处不在的创业机会。一方面，创新变革者本身凭借长期积累的技术优势、创新实力，自然会产生来之不易的创业机会；另一方面，即使你不是变革者，只要善于发现机会，同样可以抓住对你来说“得来容易”的创业机会，成为受益者。例如，互联网技术革命时代，你无须进军互联网技术革命领域，成为时代的弄潮者，而是完全可以通过掌握基本的互联网知识和技能，利用互联网平台，开设一个网点，成为互联网大潮中的一名普通创业者。

4. 来源于市场竞争

在分析竞争对手时，我们通常都会对自己与竞争对手之间的优势与劣势进行比较、分析，目的是采取扬长避短或者差异化的策略，进而更好地满足顾客需求，拓展市场。因此，在市场竞争中，如果你能够针对竞争对手的不足将自己的优势充分发挥出来，采取差异化的产品或者服务方案为顾客提供更具价值的产品或者服务，那么，你就找到了竞争夹缝中的绝佳创业机会。

根据以上环境变化、顾客需求、创新变革、市场竞争等各类创业机会来源，我们可以将创业机会分为以下三种类型。

第一种是问题型创业机会，指的是基于顾客现有需求、尚未解决的问题而产生的着眼于实际的创业机会。

第二种是趋势型创业机会，指的是基于环境动态变化、对顾客潜在需求预测而产生的着眼于未来的创业机会。

第三种是组合型创业机会，指的是基于环境变化、顾客需求、创新变革、市场竞争等多种因素，为顾客创造新价值而产生的，且通常是由多项技术、产品或者服务组合而成的创业机会。

三、创业机会的评价

（一）蒂蒙斯创业机会评价模型

蒂蒙斯总结出一个包含八类分项指标的创业机会评价模型，见表 3-1，涉及行业与市场、经济因素、收获条件、竞争优势、管理团队、创业家的个人标准、理想与现实的战略性差异、致命缺陷等八个方面的 52 项指标。

表 3-1

行业与市场	1. 市场容易识别, 可以带来持续收入
	2. 顾客可以接受产品或服务, 愿意为此付费
	3. 产品的附加价值高
	4. 产品对市场的影响力大
	5. 将要开发的产品生命长久
	6. 项目所在的行业是新兴行业, 竞争不激烈
	7. 市场规模大, 销售潜力达到 1000 万 ~ 10 亿美元
	8. 市场成长率在 30% ~ 50%, 甚至更高
	9. 现有厂商的生产能力几乎完全饱和
	10. 在五年内能占据市场的领导地位
	11. 拥有低成本的供货商, 具有成本优势
经济因素	1. 达到亏盈平衡点所需要的时间为 1.5 ~ 2 年
	2. 亏盈平衡点不会逐渐提高
	3. 投资回报率在 25% 以上
	4. 项目对资金的要求不是很高, 能够获得融资
	5. 销售额的年增长率高于 15%
	6. 有良好的现金流量, 占到销售额的 20% ~ 30%
	7. 能获得持久的毛利, 毛利率达到 40% 以上
	8. 能获得持久的税后利润, 税后利润率超过 10%
	9. 资产集中程度低
	10. 运营资金不多, 需求量是逐渐增加的
	11. 研究开发工作对资金的要求不高
收获条件	1. 项目带来的附加价值具有较高的战略意义
	2. 存在现有的或可预料的退出方式
	3. 资本市场环境有利, 可以实现资本流动
竞争优势	1. 固定成本和可变成本低
	2. 已经获得或可以获得对专利所有权的保护
	3. 竞争对手尚未觉醒, 竞争较弱
	4. 拥有专利或具有某种独占性
	5. 拥有发展良好的网络关系, 容易获得合同
	6. 拥有杰出的关键人员和管理团队
管理团队	1. 创业团队是多个优秀管理者的组合
	2. 行业和技术经验达到了本行业内的最高水平
	3. 管理团队的正直廉洁程度能达到最好水平
	4. 管理团队知道自己缺乏哪方面的知识

(续表)

创业家的个人标准	1. 个人目标与创业活动相符合
	2. 创业家可以做到在有限的风险下实现成功
	3. 创业家能承受薪水减少等损失
	4. 创业家渴望进行创业这种生活方式，而不只是为了赚大钱
	5. 创业家可以承受适当的风险
	6. 创业家在压力下状态依然良好
理想与现实的战略性差异	1. 理想与现实情况相吻合
	2. 管理团队已经是最好的
	3. 在客户服务管理方面有良好的理念
	4. 所创办的事业顺应时代潮流
	5. 所采取的技术具有突破性，不存在许多替代品或竞争对手
	6. 具备灵活的适应能力，能快速地进行取舍
	7. 始终在寻找新的机会
	8. 定价与市场领导者几乎持平
	9. 能够获得销售渠道，或已经拥有现成的网络
	10. 允许失败
致命缺陷	不存在任何致命缺陷

在实际运用中，可以将上述评价方法适当综合起来运用，也可以适当延伸，更加广泛地应用于对创业机会的分析和研究。

(二) 标准打分矩阵法

标准打分矩阵法是通过选择对创业机会成功有重要影响的因素，并由专家小组对每个因素进行最好（3分）、好（2分）、一般（1分）三个等级的打分，最后求出每个因素在各个创业机会下的加权平均分，从而可以对不同的创业机会进行比较。表3-2中列出了标准打分矩阵10项主要的评价因素，在实际使用时可以根据具体情况选择其中的全部或者部分因素进行评价。

表 3-2

标准	专家打分			
	最好（3分）	好（2分）	一般（1分）	加权平均分
易操作性				
质量和易维护性				
市场接受性				
增加资本的能力				
投资回报				
专利权状况				
市场大小				
制造的简单性				
口碑传播潜力				
成长潜力				

（三）珀泰申米特法

利用珀泰申米特法，可以通过让创业者填写针对不同因素的不同情况，预先设定好权值的选项式问卷，从而快捷地得出特定创业机会的成功潜力指标。对于每个因素来说，不同选项的得分可以从-2分到+2分，通过对所有因素得分的加总而得出最后的总分，总分越高说明特定创业机会成功的潜力越大。只有那些最后得分高于15分的创业机会才值得创业者进行下一步的策划，低于15分的都应被淘汰。珀泰申米特法问卷见表3-3。

表 3-3

评价因素	得分
对于税前投资回报率的贡献	
预期的年销售额	
生命周期中预期的成长阶段	
从创业者到销售额高速增长的预期时间	
投资回收期	

(续表)

评价因素	得分
占有领先者地位的潜力	
商业周期的影响	
为产品制定高价的潜力	
进入市场的容易程度	
市场试验的时间范围	
销售人员的要求	
总分	

(四) 贝蒂的选择因素法

在贝蒂的选择因素法中,通过对 11 个选择因素的设定来对创业机会进行判断,见表 3-4。如果某个创业机会只符合其中 6 个或者更少,这个创业机会就很可能不可取;相反,如果这个创业机会符合其中的 7 个或者更多,那么这个创业机会将大有希望。

表 3-4

选择因素	是 / 否
这个创业机会在现阶段是否只有你一个人发现了	
初始产品的生产成本是否可以承受	
初始市场的开发成本是否可以承受	
产品是否具有高利润回报的潜力	
是否可以预期产品投放市场和达到盈亏平衡点的时间	
潜在的市场是否巨大	
你的产品是否是一个高速成长的产品家族中的第一个成员	
你是否拥有一些现成的初始用户	
是否可以预期产品的开发成本和开发周期	
是否处于一个成长中的行业	
金融界是否能够理解你的产品和顾客对它的需求	
总分	

模块二

创业风险的管理

风险是与不确定性紧密联系在一起的。对创业风险的理解通常有两个角度，一是强调结果的不确定性；二是强调损失的可能性。蕴藏着大量创业机会的领域通常也充满着风险，创业者在捕捉创业机会的同时，也应该正确面对创业风险，敢于成功挑战风险，才能赢得一片市场。

一、认识创业风险

创业风险是指在创业过程中，由于创业环境的不确定性，创业机会与创业企业的复杂性，创业者、创业团队的能力和实力的有限性等，导致创业活动偏离预期目标的可能性及后果。按照企业风险产生的内容创业风险可以分为资金风险、竞争风险、技术风险、市场风险、团队风险等。

1. 风险一——资金风险

资金风险是指创业者或创业企业在理财活动中存在的风险。资金风险在创业初

期会一直伴随在创业者左右。是否有足够的资金创办企业是创业者遇到的第一个问题。企业创办后,就必须考虑是否有足够的资金支持企业的日常运作。对于初创企业来说,如果连续几个月入不敷出或者因为其他原因导致企业的现金流中断,都会给企业带来极大的威胁。相当多的企业会在创办初期因资金紧缺而严重影响业务的拓展,甚至错失商机而不得不关门大吉。

另外,如果没有广阔的融资渠道,创业计划只能是一纸空谈。除了银行贷款、自筹资金、民间借贷等传统方式外,还可以充分利用风险投资、创业基金等融资渠道。

2. 风险二——竞争风险

如何面对竞争是每个企业都要随时考虑的事情,而对新创企业更是如此。如果创业者选择的行业是一个竞争非常激烈的领域,那么在创业之初极有可能受到同行的强烈排挤。一些大企业为了把小企业吞并或挤垮,常会采用低价销售的手段。对于大企业来说,由于规模效益或实力雄厚,短时间的降价并不会对它造成致命的伤害,而对初创企业则可能意味着彻底毁灭的危险。因此,考虑好如何应对来自同行的残酷竞争是创业企业生存的必要准备。

3. 风险三——技术风险

技术风险是指由于技术方面的因素及其变化的不确定性,从而导致企业失败的可能性。技术成功的不确定性,技术前景、技术寿命、技术效果的不确定性,技术成果转化的不确定性等,都会带来技术风险。

4. 风险四——市场风险

市场风险是指由于市场情况的不确定性导致创业者或者创业企业损失的可能性。市场风险包括产品市场风险和资本市场风险两大类。市场供给和需求的变化、市场接受时间的不确定性、市场价格变化、市场战略失误等原因会给创业企业带来

一定的市场风险。

5. 风险五——团队风险

现代企业越来越重视团队的力量。创业企业在诞生或成长过程中最主要的力量来源一般都是创业团队，一个优秀的创业团队能使创业企业迅速地发展起来。但与此同时，风险也就蕴含在其中，团队的力量越大，产生的风险也就越大。一旦创业团队的核心成员在某些问题上产生分歧不能达成统一时，极有可能会对企业造成强烈的冲击。创业团队在面临与股权、利益相关的问题时，也容易出现问题。创业企业还要注意高素质业务骨干流失的风险。

二、创业风险识别方法

创业风险识别指的是创业者开始逐步了解自己在创业中哪些环节存在着风险的过程。当风险来临的时候，绝大多数创业者不知道应该如何应对，更不用说对创业风险进行管理。风险的识别会帮助创业者们很好地面对创业风险，帮助创业者正确发现及识别创业中的风险，从而避免及控制创业风险。

创业风险的种类很多，创业者要根据自身的具体情况，采用适合的识别方法。以下介绍几种常见的识别方法。

1. 流程图分析法

创业者可以将自己的原材料采购、产品生产、产品运输及销售等整个业务进行细分，划分为多个具体的细节，再将每一细节细化为更加具体的流程图，依次来找出每个细节现有的或者潜在的风险。

2. 询问法

当创业者由于自身知识结构的限制，不能依靠自己的力量来进行风险识别时，就可以请专家或专业的公司帮助进行风险识别，并请他们给出风险解决的方案。

3. 观察分析法

创业者可以通过直接观察企业进行的各种经营活动和企业拥有的生产设备，记录下现场发现的漏洞，以便找出其中所隐藏的风险。

4. SWOT 分析法

创业者在制定创业计划时，会对整个市场进行全面的调查，此时可以采用 SWOT 分析法，对自身的优势、劣势、机会以及威胁有一个清醒的认识，从而识别出其中的创业风险。

5. 财务报表分析法

通过对公司资产负债表、利润表、现金流量表、所有者权益流动表以及银行余额调节表等报表进行分析，了解每笔资金的去向以及资源损耗情况。方便创业者确定企业在何种情况下，可能出现的何种损失以及为什么会出现这种损失。此种方法可以比较直接、准确地识别出创业风险，因而使用率较高。

三、创业风险的防范

在创业过程中，在风险识别的基础上，对可能发生的某类风险要进行预计、度量 and 后果的估计，若认为某种风险会给企业带来较大的损失，就可针对该类风险采取相应的防范措施。

1. 财务风险的防范

(1) 创业者要对创业所需资金进行合理估计, 避免筹资不足影响企业的健康成长和后续发展;

(2) 学会建立创业企业的信用, 提高获得资金的概率;

(3) 创业者或团队一定要学会在企业的长远发展和眼前利益之间进行权衡, 设置合理的财务结构, 从恰当的渠道获得资金;

(4) 管理创业企业的现金流, 避免出现现金断流而造成财务拮据甚至破产清算的局面。

2. 竞争风险防范

(1) 回归产品本身, 产品或者服务才是创业者的“护身符”;

(2) 关注竞争对手和用户需求, 找到竞争对手的弱点, 为用户提供独一无二的产品价值。

3. 技术风险的防范

(1) 加强对技术创新方案的可行性论证, 减少技术开发与技术选择的盲目性, 并通过建立灵敏的信息预警系统, 及时预防技术风险;

(2) 通过组建技术联合开发体或建立创新联盟等方式减少技术风险发生的可能性;

(3) 提高创业企业技术系统的活力;

(4) 高度重视专利申请、技术标准申请等, 通过法律手段减少损失出现的可能性。

4. 市场风险防范

(1) 以市场及消费者的需求为生产的出发点;

(2) 时刻关注市场变化, 善于抓住机会;

(3) 广泛搜集市场信息并加以分析比较, 制定有效的市场营销策略;

(4) 摸清竞争对手底细, 发现其创业思路与弱点;

- (5) 对各种成本精打细算，杜绝不必要的费用；
- (6) 健全符合自身产品特点的销售渠道和销售网络；
- (7) 以良好诚信的售后服务赢得顾客青睐。

5. 团队风险防范

- (1) 谨慎选择创业团队成员；
- (2) 形成团队的共同价值观和愿景；
- (3) 制定团队规范和团队纪律，用良好的规范和纪律来约束团队的成员。

模块三

商业模式的开发

为什么有些企业短短几年就可以成功上市？为什么觉得过去有效的方法，现在已经无效？为什么辛苦积累的经验不能帮助企业突破成长的天花板？为什么有些曾经风光的企业，被新兴企业转眼间轻松超越？

中国企业基于低成本的竞争已经不能形成长久的优势，要获得真正的竞争力，必须要转向对商业模式的关注。商业模式是屏蔽行业恶性竞争和整体经济低迷的最终防御工事，是在令人绝望的冬天里置身充满希望的春天中的“时间机器”。那么，到底什么是商业模式？商业模式由哪些部分组成呢？

一、什么是商业模式

管理学大师彼得·德鲁克说过：21 世纪企业间的竞争，已经不再是产品和服务间的竞争，而是商业模式之间的竞争。商业模式是创业者的创意，商业创意来自机会的丰富化和逻辑化，并有可能最终演变为营利模式。有一个好的商业模式，就有了一半的成功保证。商业模式就是公司通过什么途径或者方式赚钱。简而言之，饮料公司通过卖饮料赚钱、快递公司通过送快递赚钱、网络公司通过点击率赚钱、通信公司通过收取话费赚钱、超市通过平台和仓储赚钱等。只要有赚钱的方式，就有商业模式的存在。

简言之，商业模式是一个企业满足消费者需求的系统，这个系统组织管理企业的各种资源（资金、原材料、人力资源、作业方式、销售方式、信息、品牌和知识产权、企业所处的环境、创新力，又称“输入变量”），形成能够提供消费者无法自力而必须购买的产品和服务（又称为“输出变量”），因而具有自己能复制但不被别人复制的特征。

二、商业模式画布

每个创业者都希望自己的初创公司能颠覆传统行业，为用户提供独一无二的服务体验。苹果、亚马逊等是业界令人羡慕的公司，它们的商业模式不仅具有颠覆性，更引领着其他创业者不断创新和优化自己的业务。想要实现真正的商业模式创新，首先要弄清它的组成。

瑞士学者亚历山大·奥斯特瓦德与比利时学者伊夫·尼厄合著的《商业模式新生代》一书，将商业模式设计成简洁易懂的可视化版式，以绘图形式将其比喻成了一个商业模式画布（Business Model Canvas）。如图 3-1 所示，商业模式画布由 9

个构造块组成，每个方格都代表着成千上万种可能性和替代方案。9个构造块并不是独立存在的，而是相互支撑、共同描绘出企业创造盈利的逻辑。商业模式9个构造块的主要内容见表3-5。

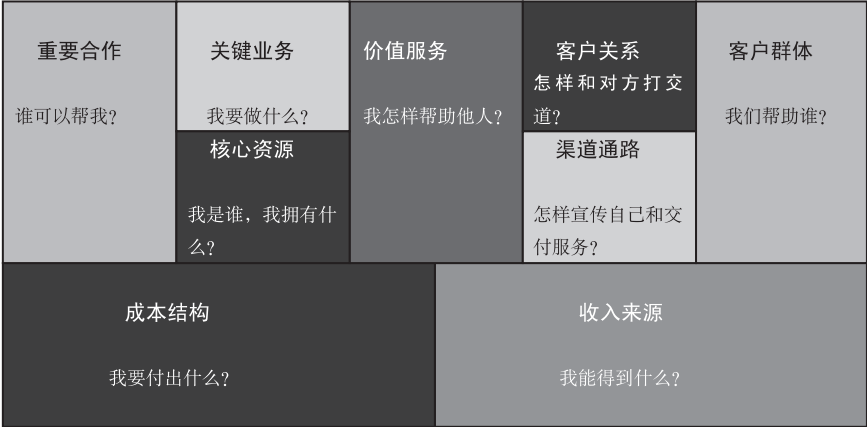


图 3-1

表 3-5

构造块	主要内容
1. 客户群体	一个企业想要接触和服务的不同人群或组织。 我们正在为谁创造价值？谁是我们最重要的客户
2. 价值服务	为特定客户细分群体创造有价值的系列产品或服务。 我们该向客户传递什么样的价值？我们正在帮助我们的客户解决哪一类难题？我们正在满足哪些客户需求？我们正在提供给客户细分群体哪些系列的产品或服务
3. 渠道通路	公司如何沟通与接触其客户细分群体而传递其价值主张？ 通过哪些渠道可以接触我们的客户细分群体？我们的渠道如何整合？哪些渠道最有效？哪些渠道成本效益最好？如何把我们的渠道和客户的例行程序进行整合
4. 客户关系	公司与客户细分群体建立的关系类型。 我们每个客户细分群体希望我们与其建立和保持何种关系？我们已经建立了哪些关系？这些关系成本如何？如何把它们与商业模式的其余部分进行整合

(续表)

构造块	主要内容
5. 收入来源	公司从每个客户群体中获取的收入。 什么样的价值能让客户愿意付费？他们现在付费买什么？他们是如何支付费用的？他们更愿意如何支付费用？每个收入来源占总收入的比例是多少
6. 核心资源	让商业模式有效运转所必需的最重要的因素。 我们的价值主张需要什么样的核心资源？我们的渠道通路需要什么样的核心资源？我们的客户关系如何？收入来源如何
7. 关键业务	为了确保其商业模式可行，企业必须做的最重要的事情。 我们的价值主张需要哪些关键业务？我们的渠道通路需要哪些关键业务？我们的客户关系呢？收入来源呢
8. 重要合作	让商业模式有效运作所需要的供应商与合作伙伴的网络。 谁是我们的重要伙伴？谁是我们的重要供应商？我们正在从伙伴那里获取哪些核心资源？合作伙伴都执行哪些关键业务
9. 成本结构	运营的一个商业模式所引发的所有成本。 什么是我们商业模式中最最重要的固定成本？哪些核心资源花费最多？哪些关键业务花费最多

三、经典商业模式赏析

案例 3-2

MINISO 名创优品的商业模式的“6 架马车”

2013 年成立的 MINISO 名创优品，以“优质、创意、低价”为特点的新型生活方式集合门店业态的商业模式，正在撼动整个零售市场。名创优品在全

球开出了 1300 家门店，不管是步行街还是购物中心，都有名创优品的身影。名创优品的成功正是其拥有一个非常棒的商业模式。

独特的品牌定位

定位为日本快时尚设计师品牌的名创优品，凭借着独特的品牌定位以及品牌核心价值，以优质、创意、低价完美演绎了品牌定位的差异化优势，海量商品的吸引力、高性价比的消费黏性天生是 shopping mall 客流洼地。“简约、自然、富质感”的生活哲学和“自然、自在，回归本质”的品牌主张，以每七天上一批炫酷新款、走低价新锐路线的品牌核心优势赢得消费者们的亲睐和热捧。

一流的产品

名创优品的商品总能超预期。具体说来，名创优品坚持从世界各地选取合适的优质素材，其中超过 80% 的产品源于日本、中国、韩国、新加坡及马来西亚等地，80% 日本原创设计产品大大确保了名创优品的品牌调性。一流供应链确保“品质高坡”，名创优品大刀阔斧砍去被品牌看作是生死攸关的广告费、包装费以及渠道和营销费用等，再通过广开店面、海量采购进一步压低生产成本，用极致的产品打爆市场，造势民众口碑，成功将大多数产品售价压低至 10 元，创造震惊业界的“价格洼地”。这一高一低的有质感低价的张力，一剑封喉。

一流的店铺

数据显示，自进军中国市场以来，名创优品一直保持超高速增长态势驰骋纵横，现店面已覆盖香港、澳门、北京、上海、广州等国内各大城市高端核心商圈，成为各大商场的主力商店以及重要商业符号，并以每月开店 80 到 100 家的速度“攻城掠地”，扩张速度遥遥领先其他快时尚品牌。

高效率高运转的物流配送体系

在物流投入方面，名创优品在日本总部统一安排设计和研发产品，再经由各在售国管理部门向总部推荐并经严格审核的 OEM 厂商，层层筛选后力争本地化生产，优化用工和运输成本。例如在中国市场出售的产品，90% 中国制造，日本总部质检合格后就地投放本地市场销售。目前，名创优品在中国已有四个仓库，即华南仓和浙江仓、北京仓和成都仓。完善的物流配送体系，不仅缩短上市时间也节约物流成本。

完美的 IT 系统

名创公司为店铺的集约化管理提供了强大的管理后台才是真正核心所在，网络化管理方式逐渐让连锁店实现了小前台大后台的运作框架。公司后台完成市场调研、产品设计开发、商品库存管控、店铺整体规划、销售数据分析、终端营销方案制定、全网品牌营销策略以及完善的物流配送体系，这些模块的真正到位才有效地支持了前台店铺的正常运转。

独特的商业模式

名创优品的成功，其中最不可忽视的就是它的新型生活方式集合店的商业模式创新。名创优品的本质是“互联网+”新兴先进零售商业模式的颠覆创新，是互联网思维在实体零售行业践行应用，是“去中间环节”和“微利多销”等合力生成的真正优质低价。正是把握潮流趋势与消费心理，名创优品通过商品价格、品类、款式的吸引力，促成顾客一次乃至重复消费，形成口碑及忠实顾客群，同时加快商品的周转次数，从而实现良好的经营效益。

正如名创优品亚太区 CEO 叶国富所言，名创优品在过去短短两年多的时间纵横驰骋，创造了中国实体零售商业的奇迹，追根究底就是其商业模式的成功。自进入中国市场以来，名创优品始终以“一流的商业模式+一流的产品+

一流的店铺 = 一流的业绩”开拓发展新局面，坚持进驻高端核心商圈，为消费者提供优质体验。名创优品通过商业模式创新、顾客购物体验的提升，为消费者“逛街购物”打下了坚实的基础，以“消费者亲身体验”这个电商企业永远无法企及的优势，活得比以前更好。

（资料来源：中国联合商报，2015 年 8 月 1 日）

名创优品商业模式画布如图 3-2 所示。

重要合作 分利宝、赢利家等。	关键业务 线下经营； 商品零售； 门店管理； 品牌推广。	价值服务 为消费者提供优质 低价且富有创造感 的产品，奉行简约、 时尚、富有质感的 品牌哲学，解放一 代年轻人。	客户关系 自媒体推广；互动； 促销活动； 门店活动； 平面、网络宣传。	客户群体 零售商户； O2O客户。
	核心资源 线下覆盖全国直营 店；线上自媒体号； 超强信息系统；优 质服务管理；供应 链采购体系；一二 线商圈人流。		渠道通路 开放平台；自营平 台；数据推广平台； 线上线下全渠道入 口；自媒体。	
	成本结构 营销推广成本； 商品采购成本； 税收；人力资源成本； 常规办公成本； 店铺租金、水电及网络费用。		收入来源 门店管理费；供应链管理服务； 自媒体营销；商品零售、团购； 异业推广费；投资回报。	

图 3-2



思考与练习三

1. 结合自身身边环境的变化及所了解的市场情况，说说你发现了哪些创业机会，并对这些创业机会进行评价。
2. 根据你找到的商机，并结合自己的兴趣爱好，寻找一个自己喜欢的创业项目，写一份 SWOT 分析报告验证创业构思的可行性。
3. 思考商业模式的 9 个构造块分别是什么？选择一家企业，对他的商业模式进行分析，并画出这家企业的商业模式画布。

单元四

创业者与创业团队

C

【学习目标】

1. 了解创业者素质的基本要求和创业团队的基本特点；
2. 掌握创业者素质评价和创业团队组建的基本方法；
3. 掌握创业者素质提升和创业团队管理的具体途径。



案例 4-1

一份创业者的简历

1964 年 9 月 10 日生于浙江省杭州市。

1982 年，第一次高考失败。先后做过秘书、搬运工、三轮车送货员。

1983 年，第二次高考失利，准备参加第三次高考。由于家人反对，只能白天上班，晚上念夜校，但决心永不放弃。

1984 年，第三次高考艰难过关。总分与本科线相差 5 分，由于英语专业招生指标未满，被杭州师范学院招入外语本科专业。大学期间，当选学生会主席，担任两届杭州市学联主席。

1988 年毕业于杭州师范学院外语系，同年担任杭州电子工业学院英文及国际贸易教师。

1992 年，成立海博翻译社，聘请退休老师做翻译。期间卖礼品、卖鲜花、卖药品。

1995 年，从杭州电子工业学院辞职，创建中国第一家互联网商业公司——杭州海博电脑服务有限公司，并推出“中国黄页”。

1997 年年底，迫于无奈与“中国黄页”分开，第一次创业失败。同年，受外经贸部约请，共同创建中国国际电子商务中心（EDI），并开发了外经贸部官方网站、网上中国商品交易市场、网上中国技术出口交易会、中国招商等一系列网站。

1999 年 3 月，正式辞去公职，后来被称为 18 罗汉的团队回到杭州，凑够 50 万元人民币开始了新一轮创业，开发阿里巴巴网站。

2003 年 5 月 10 日，创立淘宝网，开始抢夺 eBay、易趣、C2C 市场。

2004 年 12 月，创立第三方网上支付平台——支付宝。

2005 年 8 月 17 日，收购雅虎中国，出任雅虎中国董事局主席。

2013年5月28日，阿里巴巴集团联合银泰集团、复星集团、富春集团、顺丰、中通、圆通、申通、韵达等多家民营快递企业联合成立菜鸟网络科技有限公司，并同时启动中国智能骨干网（CSN）项目建设，出任菜鸟网络科技有限公司董事长。

2013年8月22日，在UC优视9周年之际，出任UC优视董事。

2015年10月23日，《2015信中利·胡润IT富豪榜》发布，以1350亿元资产蝉联中国IT业首富，在13年里财富增长540倍。

2015年10月26日，《2015年福布斯中国富豪榜》在北京发布，以218亿美元财富，排名第二。

2017年7月17日，《福布斯富豪榜》发布，以354亿美元财富排在第18位，重新取代王健林成为华人首富。

2018年5月，福布斯十大最具影响力CEO排名第6。

他是谁呢？深凹的颧骨，扭曲的头发，淘气地露齿而笑，拥有一副5英尺（1.53米）、100磅（45千克）的顽童模样，这个长相怪异的人有着拿破仑一样的身材，同时也有着拿破仑一样伟大的志向。（《福布斯》杂志评）

“最大的失败是放弃，最大的敌人是我们自己，最大的对手是时间。”这是他经常告诫员工的话。

通过这些介绍，我想你已经猜出这就是阿里巴巴的创始人——马云。从马云的创业史来看，你会发现他是有一些与众不同的特质的，比如勇于实践、善于思考、坚持不懈等。作为创业者，应当具备哪些素质？你是否具备这些素质？怎样完善和加强这些素质？这些问题都是值得思考的。

（资料来源：<https://baike.baidu.com/item/%E9%A9%AC%E4%BA%91/6252>）

模块一

创业者素质的培养

一、创业者素质要求

创业者素质，是指创业者身上所具备的内在特征，它对创业成功起着至关重要的作用。通过对一些创业案例的分析，我们总结出了创业者需要具备的核心创业素质，分别为知识素质、能力素质、身心素质。

（一）知识素质

1. 专业技术知识

专业技术知识是创业者所掌握的，用于专业生产或者提供专业服务的知识体系，专业技术知识是知识素质的基础。为了做好创业项目，创业者通常要熟悉某一专业的特殊性，要拥有创业项目所必需的核心专业技术知识。

2. 经营管理知识

创业是一个系统的过程，包括市场调查、项目选择、团队组建、创业融资、创

办企业、市场营销、财务管理、组织管理、风险管理等多个环节，每一个环节都需要专门的知识，从而形成经营管理知识体系。无论在哪一方面存在短板，都有可能影响到企业的生存和发展。

3. 行业相关知识

“以其全才而制天下，是故临大事而不乱”。创业过程中，商务谈判、法律纠纷、招投标等事件都可能会遇到。因此，创业者应不断完善自己的知识体系，不断补充行业相关知识，这样才能在创业中成功解决各类问题。

（二）能力素质

1. 领导能力

领导能力是一系列行为的组合，通过这些行为能够激励创业团队成员完成创业目标。领导能力通常也是指创业者能够带领创业团队完成一件事情的能力。

2. 决策能力

在创办企业和经营企业的过程中，创业者都会面临各种不同的选择，如企业选址、价格制定、竞争策略选择等。创业者必须要根据团队的实际情况采用科学的评估方法进行快速的决策，而这种决策能力主要来源于创业者们在各种复杂情境中进行决策的经验积累。

3. 营销能力

营销能力是市场营销技能的体现，通过市场销售结果来反映，营销能力对于创业者来说尤为关键。企业在新创立阶段，难以支付大量的广告费用，创业者往往都是通过亲自拜访目标客户来获得销售订单。在几乎所有的创业案例中，创业者多是负责销售的中坚力量。

4. 交往能力

斯坦福研究中心曾经得出一项结论：一个人赚的钱，87.5% 来自人际关系，12.5% 来自所学的知识。企业的经营过程就是与人打交道的过程，创业者们在技术研发、材料采购、产品销售、企业融资等环节，为了达到既定的目标，都需要展现出他们的交往能力。

5. 管理能力

管理能力从根本上来说就是提高创业团队效率的能力。从内容上来看，通常包括战略管理能力、文化管理能力、人力资源管理能力、财务管理能力、信息管理能力、组织管理能力等方面。

（三）身心素质

1. 身体素质

创业是一个十分艰苦且复杂的过程，创业者不仅需要深入实际调查研究、处理文件、主持会议等，而且还需要协调企业内外部关系，与各类关系进行交涉，每一项工作均需要付出巨大的心力和体力。因此，创业者必须要时刻具备健康的体魄和充沛的精力。在创业之前，你必须要衡量自己的身体条件，评估自己是否适合创业。

2. 心理素质

纵观大学生创业的成功案例不难发现，成功的创业者多是“不以物喜，不以己悲”。当面对成功的时候，不沾沾自喜、得意忘形；当碰到挫折、困难的时候，不消极悲观、灰心丧气。创业者需要良好的心理素质，其中最为重要的是自信心、独立性、坚韧性、适应性、忍耐性等。

二、创业者素质评价

“知己知彼，百战不殆”，在创业之前，需要对自己的创业素质进行正确的评估，这是一个非常重要的准备环节。采用科学的测评工具对自己的创业素质有一个正确的评估，有助于提高创业成功率。

以下测评主要是帮助创业者认识自己，得分的高低并不代表在这方面具有不良属性或者缺陷。测评的目的在于帮助自己更为准确地评价出自身的优势和劣势，从而为创业者创业提供有价值的参考。

创业素质测评表见表 4-1。

表 4-1

评估内容		自我评估			他人评估		
		优势	劣势	不确定	优势	劣势	不确定
知识素质	专业技术知识：生产产品、提供服务的实践知识						
	经营管理知识：有效经营企业所需的知识						
	行业相关知识：较为丰富的知识面						
能力素质	领导能力：善于领导团队，能够有效激励他人						
	决策能力：果断地做出决策						
	营销能力：具备良好的市场营销技能						
	交际能力：善于沟通，善于处理内外部关系						
	人力管理能力：善于发现、使用、培养人才						

(续表)

评估内容		自我评估			他人评估		
		优势	劣势	不确定	优势	劣势	不确定
能力素质	战略管理能力：眼光长远，能从总体上把握形势						
	组织管理能力：高效地、科学地组织人员						
	信息管理能力：善于收集、整理和分析信息						
	文化管理能力：善于塑造积极向上的组织氛围						
身心素质	身体素质：具有健康的体魄和充沛的精力						
	自信心：充满自信，坚持信仰如一						
	独立性：善于独立思考、独立工作						
	坚韧性：具有百折不挠、坚持不懈的毅力和意志						
	敢为性：敢于实践，敢冒风险						
	克制性：善于克制，防止冲动						
	适应性：灵活地适应各种变化						
总计							

填表说明：(1) 实事求是地填写；(2) 先阅读要求，再评价你在这方面是优势、劣势还是不确定，在对应表格处画√；(3) 让另外一位对你比较了解的家人或者朋友对你进行评价；(4) 计算出优势、劣势以及不确定的总数。

结果说明：如果优势多，说明你创业潜质较高；如果劣势多，说明你目前还存在短板；如果不确定多，说明自我认知或者他人对你的认识不足，需要进一步使用其他的测评方法。你可以通过完成表 4-2 所列大学生创业者个人特质自我测评表进一步对自己进行测评。

表 4-2

<p>具体要求： 本测评没有对错，要求实事求是地回答，在符合你的情况或接近你的情况的答案上做标记</p>
<p>测评内容：</p> <p>1.</p> <p>a 不用别人告诉我做什么，我会独立完成一些事情。</p> <p>b 如果有人告诉我做什么，我会顺利完成一些事情。</p> <p>c 尽管事情很简单，但除非是我必须要做的，否则我不会去做。</p> <p>2.</p> <p>a 我喜欢与人交往，愿意与任何人进行沟通。</p> <p>b 我有很多朋友，我不需要再与其他人沟通了。</p> <p>c 我认为与其他人交往非常麻烦。</p> <p>3.</p> <p>a 当开始做事的时候，我会与别人一起合作。</p> <p>b 我会让其他人去做，如果喜欢我会与别人合作。</p> <p>c 我会让其他人去做，我不愿意和其他人一起做事情。</p> <p>4.</p> <p>a 我愿意负责事情。</p> <p>b 如果必须是我做，我会负责的，但是我更愿意让他人负责。</p> <p>c 周围总有人愿意显示他们的聪明，就让他们去负责吧。</p> <p>5.</p> <p>a 我喜欢在事情开始前做一个计划，经常将事情安排得井然有序。</p> <p>b 我会做好大多数的事情，如果太困难，我就会放弃。</p> <p>c 如果有人安排和处理整个事情，那么我就随遇而安了。</p> <p>6.</p> <p>a 只要是我需要做的事情，我不介意为此而努力工作。</p> <p>b 我会努力工作一段时间。</p> <p>c 我不会为了有成就就去努力工作的。</p>

(续表)

具体要求:

本测评没有对错,要求实事求是地回答,在符合你的情况或接近你的情况的答案上做标记

测评内容:

7.

a 我会很快做出决定,并且大多数都是对的。

b 如果我有足够多的时间,我就能够做出决定;如果时间很短就做出决定,我会经常性地改变主意。

c 我不喜欢做决定,因为我经常做出错误的决定。

8.

a 人们相信我说的,我从来不说谎话。

b 我大多数时间都讲真话,但有些时候却做不到。

c 我经常说谎话。

9.

a 如果我决定了做什么事情,就不会让任何事情阻止我。

b 如果没有其他事情干扰,我经常完成我的事情。

c 我经常改变方向或者放弃。

10.

a 我的健康状况非常好,几乎不生病。

b 我有足够的精力去做我想做的事情。

c 在我的朋友看来,我的身体非常不好。

结果说明:

1. 多数选择是 a,如 7~10 个,你是一个优秀的创业者。

2. 少数选择是 a,多数选择是 b,如少于 7 个 a 或者 7~10 个 b,独自创办企业,你可能会遭遇到很多困难。建议寻找一个或者两个能够弥补劣势的合作者。

3. 大多数选择是 c,如 7~10 个,目前你不太适合创业,如果你希望创业,那么需要努力提高个人的创业素质。总之,不要气馁!

三、创业者素质提升

创业教育的杰出人物杰弗里·蒂蒙斯教授认为：创业者在遗传上并非异于其他人。没有人天生就是创业者，每个人都有成为创业者的潜力。某个人是否能够成为创业者，是环境、生活经历和个人选择的结果。即使创业者天生就具备了特定的才智、创造力和充沛的精力，这些品质本身也不过是未被塑性的泥巴和未经涂抹的画布。创业者是通过多年积累相关技术、技能和精力才被塑造出来的，这当中包含着许多自我发展历程。创业者的管理水平、看问题的眼界，包括处理问题的能力都可以通过后天的培养得以提高。

（一）梳理能力底数，参加创业实践

创业实践是挖掘大学生创业才能的重要方式，可以在很大程度上提升创业者素质，提高创业能力。大学生可以通过以下几种创业实践来提升创业素质。

1. 学校社团组织

学校社团组织是大学生实践锻炼的重要平台。社团组织的每项活动，从策划到实施都是一个系统的综合过程。大学生在参与社团活动中，全程组织或者参与，对于自身的组织、协调、合作、资源利用等能力都是一个锻炼过程。

2. 社会实践活动

学校的各类社会实践活动、课余时间或者寒暑假的兼职工作也是大学生参与实践活动、提升创业素质的方式。例如，大学生在兼职工作中所经历的市场调查、团队协作、组织策划工作等，能够提升大学生自身的综合能力。而且，兼职工作也能让大学生了解社会、扩宽视野、提升社会交往能力等，为创业奠定基础。

3. 创新创业大赛

创新创业大赛是大学生参与创业实践最为直接的活动方式，如全国“互联网+”大学生创新创业大赛、“创青春”全国创业计划大赛等。大学生在参加各类比赛中提高自身的动手实践能力，也在创业实践中积累经验，提升自身创业能力。

4. 创业孵化园

创业孵化园是大学生创业实践平台。大学生可以通过学校提供的平台进行创业模拟实践。这不仅为将来开展创业活动积累经验，而且可以通过创业实践活动培养自身分析和解决问题能力、组织协调能力、管理能力、应变能力、语言表达能力等。同时，还可以做好面对各种困难以及应对挫折的心理准备，提高将来创业的成功率。

（二）重视创业素质，努力修炼内功

通过创业素质测评，我们对自身的创业素质有了比较清晰的认识，也明确了自身的短板。在此基础上，要重视创业素质的自我培养，培养自己的创业意识、创业人格、创业思维与创业技能等，努力修炼内功，为创业做好充分准备。

1. 做好知识储备

创业相关知识储备对于创业活动必不可少。首先可以通过所在学校开设的创业基础、创业指导以及财务、法律、金融、营销、管理等必修和选修课程来学习相关知识；同时也可以积极参加包括外校组织的创业论坛、创业讲座、学术报告等；其次可以参加学校开设的创新创业实践班，更好地培养自身创业潜质。

2. 做好资源积累

创业是对一个人综合素质的考验，既需要积累丰富的知识，同时也需要积累相关的人脉资源。一是要拓宽自己的知识面。除了要学习创业相关知识外，创业者要

善于挖掘适合自己需求的学习资源，达到拓宽自己知识的目的。既可以通过广泛的阅读，也可以通过教育资源平台提供的相关教育资源来获取所需要的知识。二是注重人脉的积累。创业是一个资源积累的过程。在校大学生主要是通过广泛结交朋友，找到志同道合、志趣相投的伙伴，为创业活动的开展积累人脉资源。

案例 4-2

难得的兄弟创业故事

这是一个难得的兄弟创业故事，其理性堪称标本。

2001 年秋天，马化腾与他的同学张志东“合资”注册了深圳腾讯计算机系统有限公司。之后又吸纳了三位股东：曾李青、许晨晔、陈一丹。这 5 个创始人的 QQ 号，据说是从 10001 到 10005。为避免彼此争夺权力，马化腾在创立腾讯之初就和 4 个伙伴约定：各展所长、各管一摊。马化腾是 CEO（首席执行官），张志东是 CTO（首席技术官），曾李青是 COO（首席运营官），许晨晔是 CIO（首席信息官），陈一丹是 CAO（首席行政官）。

之所以将腾讯的创业 5 兄弟称之为“难得”，是因为直到 2005 年的时候，这 5 人的创始团队还基本是保持这样的合作阵形，不离不弃。直到腾讯做到如今的帝国局面，其中 4 个还在公司一线，只有 COO 曾李青挂着终身荣誉顾问的头衔而退休。

都说一山不容二虎，尤其是在企业迅速壮大的过程中，要保持创始人团队的稳定合作尤其不容易。在这个背后，工程师出身的马化腾在一开始对于合作框架的理性设计功不可没。从股份构成上来看，5 个人一共凑了 50 万元，其中马化腾出了 23.75 万元，占了 47.5% 的股份；张志东出了 10 万元，占 20%；曾李青出了 6.25 万元，占 12.5% 的股份；其他两人各出 5 万元，各占 10% 的

股份。虽然主要资金是由马所出，他却自愿把所占的股份降到一半以下，即47.5%。“要他们的总和比我多一点点，不要形成一种垄断、独裁的局面。”而同时，他自己又一定要出主要的资金，占大股。“如果没有一个主心骨，股份大家平分，到时候也肯定会出问题，同样完蛋”。

保持稳定的另一个关键因素，就在于搭档之间的“合理组合”。据《中国互联网史》作者林军回忆说，“马化腾非常聪明，但非常固执，注重用户体验，愿意从普通用户的角度去看产品。张志东是脑袋非常活跃、对技术很沉迷的一个人。马化腾技术上也非常好，但是他的长处是能够把很多事情简单化，而张志东更多是把一个事情做得完美化。”许晨晔和马化腾、张志东同为深圳大学计算机系的同学，他是一个非常随和而有自己的观点，但不轻易表达的人，是有名的“好好先生”。而陈一丹是马化腾在深圳中学时的同学，后来也就读深圳大学，他十分严谨，同时又是一个非常张扬的人，他能在不同的状态下激起大家的激情。

如果说，其他几位合作者都只是“搭档级人物”的话，只有曾李青是腾讯5个创始人中最好玩、最开放、最具激情和感召力的一个，与温和的马化腾、爱好技术的张志东相比，是另一个类型。其大开大合的性格，也比马化腾更具备攻击性，更像拿主意的人。不过或许正是这一点，也导致他最早脱离了团队，单独创业。

后来，马化腾在接受多家媒体的联合采访时承认，他最开始也考虑过和张志东、曾李青三个人均分股份的方法，但最后还是采取了5人创业团队，根据分工占据不同的股份结构的策略。即便是后来有人想加钱、占更大的股份，马化腾说不行，“根据我对你能力的判断，你不适合拿更多的股份”。因为在马化腾看来，未来的潜力要和应有的股份匹配，不匹配就要出问题。如果拿大股的不干事，干事的股份又少，矛盾就会发生。当然，经过几次稀释，最后他们上市所持有的股份比例只有当初的1/3，但即便是这样，他们每个人的身价都还是达到了数十亿元人民币，是一个皆大欢喜的结局。

可以说，在中国的民营企业中，能够像马化腾这样，既包容又拉拢，选择性格不同、各有特长的人组成一个创业团队，并在成功开拓局面后还能依旧保持着长期默契合作，是很少见的。而马化腾成功之处，就在于其从一开始就很好地设计了创业团队的责、权、利。能力越大，责任越大，权力越大，收益也就越大。

（资料来源：<http://mini.eastday.com/a/180316183644937.html>）

模块二

创业团队的建设

一、认识创业团队

创业团队是指在创业过程中，由两个或者两个以上才能互补、责任共担、所有权共享、愿意为共同的创业目标奋斗，并且处于新创办的企业高层管理位置的人共同组成的有效工作的群体。

（一）创业团队的特点

创业团队具有以下特点：

（1）一个创办新企业的独特群体。

- (2) 一个具有创新能力以及创造新价值能力的群体。
- (3) 有共同的目标, 并且其根本的目标是为顾客创造价值。
- (4) 群体成员之间才能互补, 群体绩效大于个人绩效之和。
- (5) 群体成员共担责任, 共同拥有企业的所有权、成果的分享权。
- (6) 创业团队是高层管理人员。

创业团队角色分析表见表 4-3。

表 4-3

团队角色	角色特征	角色优点	角色缺点
凝聚者	擅长人际交往, 温和, 敏感	具有适应周围环境的能力, 能促进团队的合作	危急时刻往往优柔寡断
协调者	沉着, 自信, 有控制局面的能力	不带偏见地兼容并蓄, 看问题比较客观	在智力以及创造力方面略显不足
推进者	思维敏捷, 开朗, 主动探索	有干劲, 随时准备向传统、低效率、自满自足挑战	好激起争端, 爱冲动, 易急躁
创新者	有个性, 思想深刻, 不拘一格	才华横溢, 富有想象力, 智慧, 知识面广	高高在上, 不重细节, 不拘礼仪
信息者	性格外向, 好奇, 联系广泛, 信息灵通	交往能力强, 不断探索新事物, 敢于挑战	事过境迁, 兴趣马上转移
实干者	勤奋务实, 认真, 踏实肯干	有组织能力和实践经验, 工作勤奋, 约束力强	缺乏灵活性与冒险意识
监督者	清醒, 理智, 谨慎	判断力强, 分辨力强, 讲求实际	缺乏鼓动和激发他人的能力, 自己也不容易被别人鼓动和激发
完善者	勤恳, 尽职尽责, 积极, 完善细节, 有紧迫感	理想主义者, 追求完美, 持之以恒	常常拘泥于细节, 容易焦虑, 不洒脱

(二) 创业团队的价值

有关调查显示, 70% 以上创业成功的案例, 都是团队创业。团队创业相较于个人创业来说, 具有明显的优势, 主要表现在以下几个方面。

1. 创业资源更丰富

人才、知识、技术、资金以及社会关系网等是创业所必需的资源，获取这些资源的难易程度直接影响创业的成败。在知识方面，创业团队可以实现互补，丰富知识结构；在技术方面，与个人相比较而言，创业团队可以更好地保障技术的稳定性，减少前期的研发成本以及获得更多的创新性想法；在资金方面，由于个人的资金相对有限，可以吸纳团队成员的资金作为创业初期所需要的启动资金以及前期运营的资金保障；而且，个人不具有的人脉优势，团队也可以弥补这种资源的缺失。

2. 信息收集更全面

创业过程中，对市场信息的变化掌握得越全面和准确，往往越能掌握在市场竞争中的主动权。团队合作能够弥补创业目标与自身能力之间的差距。在知识、能力、经验以及专业技能优势等方面，团队成员可以实现互补的同时，也可以让团队获得更为全面的信息。

3. 决策风险更小

判断失误和决策偏差会给创业带来巨大的风险，团队的组建可以极大地降低决策失误的风险。通常情况下，在面临各种决策时，创业团队可以充分调动成员的积极性，在充分讨论之后再做决策，这样就可以有效降低决策失误带来的风险。

二、创业团队的组建

人才是最难获得的创业资源之一，人才也往往“可遇不可求”。可见，团队的组建并不是一件容易的事情。有人的地方就总会因观点不一致而产生争论和分歧，即便是志同道合的伙伴。因此，在团队的组建过程中势必要掌握一定的方法和技巧。

（一）团队组建的基本步骤

1. 制定战略目标与重点

创业团队首先要明确自己事业的方向和工作的重点，这对新创企业的发展至关重要。创业团队成员的选择以及团队章程的制定，都需要在此基础上来完成。

2. 创业者自我评估

创业过程中，创业者要对自身的各项素质、能力，包括所拥有的资源进行自我测评。这样才能明确自身的优势和劣势，更好地为后期寻找互补的或者相似的团队成员以及补充性的创业资源等提供重要的参考。

3. 选择创业合作者

在创业合作者的选择过程中要注意以下两个重要问题：

一是要注重技能互补性组合。在选择团队成员时，往往要选择那些拥有未来创业项目中所需要的技能人员，或者具备技能开发潜力的人员，有助于形成技能互补性团队。团队成员的技能组合通常包括决策能力、解决问题的能力、人际关系的能力、技术技能等。

二是注意团队人员规模。在创业初期，创业团队的人员不宜过多，以便内部统一管理、股权的分配、意见一致的达成等。最终规模应根据战略目标以及工作重点而确定。

4. 确定组织结构、权力与职责

组织结构的设计，要坚持简单、高效、便于沟通为主要原则。同时，组织内部要责权明确，主要是要明确组织所赋予的权力与职责范围，包括团队成员的授权范围。同时应当注意的是，团队成员职责的安排可以在创业不同时期进行相应调整，也可以指定部分成员在整个创业过程共同承担某些职责。

5. 制定组织管理章程

组织管理章程的制定主要是为统一创业团队的价值取向、努力方向以及行为规范，从而使得团队的方向、文化以及行为达成一致，确保创业过程朝着预期的目标发展。组织管理章程通常包括以下几个方面的内容：

- （1）目标与使命；
- （2）团队文化；
- （3）决策原则；
- （4）团队行动纲领；
- （5）分工与职责；
- （6）绩效考核办法；
- （7）利益关系处理方法；
- （8）团队成功的衡量标准。

（二）团队建设的技巧

1. 彼此互补

团队角色的立足点就是表 4-3 所列 8 种角色的优势互补，也就是团队组成成员是否具有各种不同的技能，以便形成技能互补性组合。

2. 彼此相似

创业团队成员之间往往在价值观、兴趣爱好、背景等方面具有相似性。在选择创业团队成员时，也尽量找寻与自己具有相似性的成员。

3. 创造价值

在选择创业团队成员时，应当重点考虑对方能否帮助你解决面临的棘手问题，或者能否为团队实现更大的价值，而这样的人往往在某些专业领域具有特殊的

才能。

4. 经验成熟

如果选择的团队成员具有类似领域或者类似合作方式的团队合作工作经验，那么，创业后期团队成员之间工作中的相互磨合就会轻松很多，也会提高工作效率。

5. 取得共识

“道不同，不相为谋”，创业团队高效工作、快速成长、走向成功的根本前提就是团队成员要取得共识。如果你计划吸收的团队成员不认同你的价值观、战略目标、商业模式、商业计划等，你就应该重新考虑人选。

案例 4-3

小米 4 年 400 亿估值背后特殊的用人之道

作为“人类历史上达到百亿美元销售、百亿美元估值、发展最快的公司”（徐小平语），小米 4 年 400 亿估值背后的用人之道有何特殊之处？他们的一些经验值得我们借鉴。

1. 团队第一，产品第二

创业成功最重要的因素是什么？最重要的是团队，其次才是产品，有好的团队才有可能做出好产品。面对一家刚起步的创业公司，有些面试候选人还会犹豫，这时候该怎么办？也许，个人的力量远远比不上团队的说服力。小米举了这样的一个例子：面对候选人，雷军与创始人团队选择以“车轮战”的方式轮番上阵面谈。小米手机硬件结构工程负责人第一次面试，从中午 1 点开始，聊了 4 个小时后憋不住出来上了趟洗手间，回来后雷军对他说：“我把饭定好

了，咱们继续聊聊。”后来一直聊到晚上 11 点多，他终于答应加盟小米。过后这位负责人自己半开玩笑说：“赶紧答应下来，不是那时多激动，而是体力不支了。”

2. 创始人最重要的工作之一就是“找人”

要搭建一个精良的团队，首先要做的就是“找人”，而这一点，在创业之初显得尤为重要。在小米成立第一年，就将绝大多数的时间花在了“找人”上。小米在搭建硬件团队上花费最多时间。因为最初几个创始人都来自互联网行业，不懂硬件也没有硬件方面足够的人脉。在第一次见到现在负责硬件的联合创始人周光平博士之前，小米方面已经和几个候选人谈了两个多月，进展缓慢，甚至有的人还找了“经纪人”来谈条件，不仅要求高期权而且还要求比现在的大公司还好的福利待遇。“找人”之路可谓困难重重，然而这是必须跨过的关卡。

3. 合伙人制——各挡一面的合伙人

创业其实是个高危选择，大家看到成功的创业公司背后都倒了一大片创业失败的公司。不少今天很成功的企业，当初都经过九死一生。比如说阿里巴巴，马云带领团队 1995 年做中国黄页，失败！接着 1997 年做网上的中国商品交易市场，算是阿里巴巴雏形，还是失败了！阿里巴巴今天的商业帝国，大家看到淘宝、支付宝和天猫等明星产品，其实最有价值的是背后的团队，尤其是马云和他的 18 个联合创始人。做老板的要负责把整个团队搭建好，而合伙人则只须各管一块，如果没有什么事情的话，基本上都不知道彼此在做什么，也不会管彼此。这样一来，大家都是自己的事情自己说了算，这样就能保证整个决策过程迅速有效。真格基金创始人徐小平在近期的演讲中着重强调了合伙人的重要性，他表示“合伙人的重要性超过了商业模式和行业选择，比你是否处

于风口上更重要”。

4. 用最好的人——一个靠谱的工程师顶 100 个员工

员工招聘上，要用最好的人。因为研发本身是很有创造性的，如果人不够放松，或不够聪明，都很难做得好。你要找到最好的人，一个好的工程师不是顶 10 个员工，而是顶 100 个员工。所以，对于核心工程师，一定要不惜血本地去寻找，千万不要想偷懒只用培养大学生的方法去做。最好的人本身具有很强的驱动力，你只要安排他去做他喜欢的事情，让他自己有玩的心态，他才能真正做出一些事情，打动他自己，才能打动别人。所以你今天看到很多成功的工程师，他们都是在边玩边创新。乔布斯有句话非常让人震撼：我过去常常认为一位出色的人才能顶两名平庸的员工，现在我认为能顶 50 名。我大约把四分之一的的时间用于招募人才。据说乔布斯一生大约参与过 5000 多人的招聘，组建由一流的设计师、工程师和管理人员组成的“A 级小组”，一直是乔布斯最核心的工作。

5. 寻找最合适的人——要有创业心态

在小米创办 4 年后，市场估值已经达到 100 亿美元，业界很多人把它们看作创业的明星公司。但在这种前提下，它们依然在“找人”上花费巨大的精力。原因在于它们要找的人才必须要最专业，也要最合适。最合适，是指这个人要有创业心态，对所做的事情要极度喜欢。员工有创业心态就会自我燃烧，就会有更高主动性，这样就不需要设定一堆的管理制度或 KPI 考核等的条条框框去约束。而创业心态有时更通俗地说就是热爱，如何持续激发团队的热爱？首先，让员工成为粉丝，其次去 KPI 化。没有 KPI 不意味着没有目标。小米的做法是，不把 KPI 压给员工，而是合伙人负责 KPI。而小米对 KPI 只是定一个数量级，比如说今年要卖 4000 万台，不会去约定如果你完成 A 档、B 档、C

档，就给你一个什么样的奖励；而是在定 KPI 的时候，更多地判断一个公司增长规模的阶梯，把这个信息测算清楚以后，再分配和调度资源。虽然没有 KPI，但小米的员工一天工作接近 12 个小时，而且这样的状态已经持续 4 年。网上有人问“如何看待小米 6×12 小时工作制？”，一位小米员工回复说：“坚决反对加班。但是如果是创业就算了，创业意味着工作就是生活，何来加班？我每时每刻都在工作。”

（资料来源：http://www.sohu.com/a/573402_108226）

三、创业团队的管理

（一）高效团队的特征

一个高效团队具有如下特征：

- （1）拥有一致的价值观。
- （2）有一位领导力强、成熟自信、不断带来精神动力且被大家共同认可的领袖。
- （4）拥有清晰且成员共同认同的目标，团队目标与个人目标同等重要。
- （5）为实现目标制定了详细的行动方案，并且按照人员、时间进行了合理的分工。
- （6）按照团队成员合同约定的授权范围、决策原则制定每项决策。
- （7）团队成员职责明确、权限清晰，并且可以根据需要进行适当的角色轮换。
- （8）成员之间形成了互补性极强的技能组合。
- （9）营造出彼此信任、共同分享、敢于承担责任和风险的文化氛围。
- （10）制定了合理的绩效考核方案，并且严格执行、定期完善。
- （11）对内部竞争进行有效的管理，形成良性的竞争氛围。

- (12) 团队所有成员都有被授权的感觉。
- (13) 定期召开会议并且效率高。
- (14) 有高效解决内部矛盾冲突的方法和机制。
- (15) 成员之间能够坦诚沟通,能够支持他人并容忍错误。
- (16) 制定并开展持续的培训计划。
- (17) 团队成员愿意接受新信息、新观点、新思想,保持较强的创新和变革能力。
- (18) 敢于接受挑战,渴望取得成功。
- (19) 能够建设性地解决难题。
- (20) 建立了良好的外部关系网络,拥有丰富的外部资源。
- (21) 注重优化团队内部技能组合,形成强大的支撑力。

根据高效创业团队的特征以及创业团队常遇到的问题,应制定出高效创业团队的管理策略,帮助创业者在全面、系统地考虑高效创业团队的各项因素的同时,把握高效创业团队管理的关键点,从而有助于塑造出高效的创业团队。

(二) 高效创业团队的塑造

1. 以明确的目标领导团队

明确的目标就好比灯塔,照亮团队前行的方向和道路,并且不断激励团队不畏艰难去实现预期目标。团队在目标制定中,既要有长远的战略目标,又要有切实可行的短期目标,同时也要制定切实可行的行动方案,并且按照人员、时间等进行合理分工。

2. 建立优秀的创业团队文化

创业过程中,团队能否树立共同的价值观、建立创业团队文化,通常会影响创业企业能够走多远。优秀的创业团队文化理念,通常包括凝聚力、合作精

神、绩效导向、公正性、共同担当、共同分享等元素。一般可以通过章程、文化手册等形式予以确定下来。最重要的是，要形成“集体精神、共担责任、分享认知、协作进取”的优秀团队文化，并且团队成员要一以贯之地践行大家所认同的文化。

3. 创业团队内部形成高度的一致

团队目标以及企业文化只有在团队内部形成高度一致的时候，才能够发挥其无穷的力量。在创业过程中，核心领导要时刻关注团队内部，要确保团队朝着总体一致的方向发展。例如，鼓励团队内部形成坦诚开放、相互批评与支持的沟通氛围；鼓励成员分享不同的意见和观点，促使团队成员在思想观念、行动方式等方面形成高度的一致；团队一旦出现内部矛盾，核心领导能够及时有效地协助团队成员解决矛盾冲突，促使其达成一致；核心领导作为团队的掌舵手，应该带领大家共同努力，使创业的进程与创业目标保持一致。

4. 注重学习和创新

唯创新者进，唯创新者强，唯创新者胜。不断地学习与创新是企业团队实现自我成长并最终达成创业目标的唯一途径。一方面，团队内部应当加强学习型组织的建设，不仅要加强内部学习、认知共享，而且还要注重向外部汲取新的知识，提升团队的学习能力；另一方面，团队也应该注重创新氛围的营造，鼓励团队成员通过学习来促进创新能力的提升，鼓励成员创新思维的培养。

5. 构建有效的激励机制

有效的激励机制的构建，不仅可以提高团队成员的积极性、优化团队组织结构，而且有助于形成良好的竞争氛围，为后期建立科学的公司治理机制奠定良好的基础。激励机制的构建应当注重整体性、导向性、差异性、灵活性四个原则。从内容上来看，主要包括股权激励、薪酬激励、精神激励以及授权激励等。

6. 开展创业团队绩效评估

有效的绩效评估可以帮助团队领导从过程、结果全面评估团队绩效以及个人绩效，从而找出问题的原因，并提出相应的改进措施。而且，绩效评估的结果通常也是实施激励机制的重要依据。针对个人的绩效评估，评估指标主要包括创新意识、商业计划准备、敬业精神、工作技能、岗位职责等。

7. 有效解决创业团队问题

团队建设和管理本身就是团队成员之间相互帮助、不断磨合、共同改进的过程。创业过程中，由于主观或者客观因素的影响，难免会出现一些障碍或者问题，包括个人与团队的冲突、团队内部“卡壳”等。如何有效地解决这些问题，对于创业团队走向成熟、实现创业目标是极其重要的。



思考与练习四

1. 请你的朋友或者家人对你做一次创业素质测评，找出自己所欠缺的创业素质，并且针对自己的不足，制定一份创业素质提升计划。
2. 根据你的创业项目，制定一份创业团队组建方案。
3. 如果在创业初期，你将如何把你的创业团队力量发挥到极致。

单元五

创业计划书与路演

C

【学习目标】

1. 认识创业计划书的重要性；
2. 了解并掌握创业计划书的撰写与路演技巧。



案例 5-1

创业计划书赏析

赏析图 5-1 和图 5-2 所示的创业计划书（此处只提供创业计划书的封面和目录），以期学习者对创业计划书的结构有个直观的了解。



图 5-1

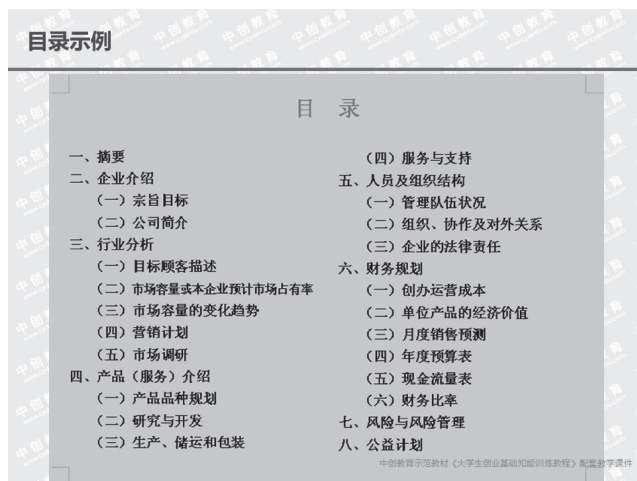


图 5-2

模块一

撰写创业计划书的理由

硅谷著名的创业家和风险投资者盖伊·卡韦萨基（Guy Kawasaki）曾写道：一旦他们将创业计划写到纸上，所有在深夜时分的、对改变世界的浪漫意图就会变得实实在在且冲突不断。因此，文件本身的重要性远不如形成这个文件的过程。即使你并不试图去集资，你也应当准备一份创业计划书。

一、撰写创业计划书的必要性

创业计划是创业者叩响投资者大门的“敲门砖”，是创业者计划创立的业务的书面摘要，一份优秀的创业计划书往往会使创业者达到事半功倍的效果。制定计划并实施正式计划的企业能够做出更加有效的决策，提高销售收入并获得竞争优势。那些在创业早期制定计划的企业其成功率要高于那些没有制定创业计划的企业。

二、撰写创业计划书的意义

创业计划书对企业内部和外部具有双重目的。一方面，在企业内部，创业计划书可以为企业执行战略和计划提供值得借鉴的“地图”(road map)；另一方面，对于企业外部来说，创业计划书是企业的推销性文本，它能够向潜在投资者和其他风险投资者介绍企业正在追寻的商业机会，以及追寻这种商业机会的方式。如果进入商谈的最后阶段，投资者做出某种承诺，在多数案例中，创业计划书是必不可少的东西。

撰写创业计划书的两大主要原因如图 5-3 所示。

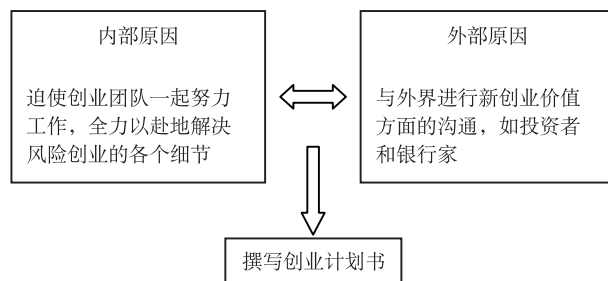


图 5-3

模块二

创业计划书的主要内容

创业计划书是创业者商业理念的书面表达，它将判明市场机会并给出创业公司

的发展规划。它的阐述必须建立在一系列科学的假设基础之上，并需要证明导致公司成功的假设是敏感和可信的。因此，撰写一份创业计划书是一项非常复杂的任务，必须按照科学的逻辑顺序对许多可变因素进行系统的思考和分析，并得到相应结论。在思路确定下来后，应当制定一个详细且合理的提纲，最好是按照商业计划或业务体系进行规划。创业计划书的基本内容包括以下几个方面。

一、摘要

1. 摘要的内容

摘要是创业计划书最简练的概括，是一种简短而热情洋溢的陈述。人们把它的作用比拟为“电梯行销”，即要求在很短的时间内激起别人的兴趣，并使他们的兴趣足够浓厚以致想知道更多信息。也就是说，摘要应对新企业的总体情况做出简短、清楚、具有说服力的概括，即说明解决了什么未被解决的问题，或者机会的优势在哪里，以及本企业为什么可能会成功。创业计划书的摘要是全部计划书的核心所在，包括创业项目概念与概貌、市场机遇与市场谋略、目标市场及发展前景、创业项目的竞争优势、创业项目营收与盈利、创业项目的核心团队、创业项目股权与融资、其他需要着重说明的情况或数据。

2. 注意事项

这一部分内容要求非常仔细和深思熟虑地撰写，摘要的每句话甚至每个词不仅要传丰富的信息，也要传递创业者的兴奋与激情；在介绍足够多的信息以使阅读者对新企业有个清晰的了解的同时，应十分简洁，长度通常以两三个页面为宜；它的撰写要求是精练有力、结果为主，并能回答风险投资者心中的关键问题。作为创业计划书中最重要的一部分，摘要一般放在创业计划书主体完成后撰写。

二、公司介绍

公司介绍需要用 200 字左右给出公司的基本轮廓和基本情况，包括公司的法律形式、当前的所有权结构、目前的财务状况、发展历史、当前地位、战略发展和未来计划。如果是拟创业，创业者可以模拟成立一个公司来具体介绍。

三、产品与服务

1. 内容简介

产品与服务是创业计划书中最重要的一部分，也是向投资者明晰产品与服务的核心环节。它主要介绍公司产品与服务的概念、性能及特性、主要产品与服务、产品与服务的市场竞争力、产品与服务的研究和开发过程、产品处于什么周期的哪一阶段、产品与服务的市场前景预测和竞争力分析、发展新产品与服务的改进和更新换代计划与成本分析、产品与服务的品牌和专利等内容。

2. 注意事项

这部分内容应解释新产品提供了什么、产品的优势，即它为什么是独特和有价值的，将来是否具有产生利润的潜力。这里经常需要讨论企业所在行业的环境条件，因为这些环境条件显示出你现在努力开发的创意的价值。比如，某创业者开发了一种新的材料，比当前市面上出售的任何材料都环保且实惠。那么就需要回答，这种材料为什么是有用的，在当前低碳经济时期，为什么市场空间会很大；这种新材料的应用范围，是家庭装饰，还是其他商业用途。如果你的创意是一种用于制造家用地毯的低碳新材料，那么就应该具体说明它的独特性，使得准投资者可以看到投资这种产品后会得到潜在的收益。

四、行业与市场

1. 内容简介

这部分内容应该阐述公司外部市场中的关键影响因素。行业分析主要介绍创业公司所归属产业领域的基本情况，以及公司在整个产业中的地位。市场分析主要介绍公司产品与服务的市场情况，包括目标市场、市场竞争中的位置、竞争对手的情况、未来市场的发展趋势等。顾客分析主要描述谁打算使用或购买你的产品或服务，顾客为什么想使用或购买它，说明现实顾客很可能花钱购买这种产品或服务。

2. 注意事项

这一部分内容撰写的越详细越好，要以那些可信度高和已经证实的数据作为分析基础。创业计划书的这部分内容应该表明，创业者已经为其产品或服务认真地调查过潜在的市场，并且有证据显示，当这种产品与服务上市时，会有消费者或其他企业购买它。当然，市场预期总是不确定的，甚至没有人确切地知道消费者如何对新产品做出反应，但创业者至少应该尽最大努力来查明人们为什么想购买或使用他们的产品与服务。如果创业计划书只是假定新产品或服务非常好，人们会排着长队竞相购买它，那么，对经验丰富的投资者来说，这却是一个明显的警报，他们会很快失去兴趣。

五、营销计划

拥有了优质的产品与服务和良好的市场机遇，还需要一个切实可行的营销计划来配合。营销计划应该以市场调研和产品与服务的价值为基础，介绍企业所针对的市场、营销战略、竞争环境、竞争优势与不足、产品的销售增长率和产品与服务所

拥有的核心技术、拟投资的核心产品的总需求等，制定产品与服务的价格、促销、渠道等事项的发展战略和实施计划。

在目标市场部分，应解决细分市场、目标客户群、目标市场份额等问题。在竞争分析部分，主要回答公司的主要竞争对手是谁，竞争对手所占的市场份额和市场策略，可能出现的新问题及其对策，在竞争中公司的发展、市场和地理位置的优势所在，产品的价格、性能、质量在竞争中所具备的优势等问题。在市场营销部分，主要说明公司的市场影响策略方面的问题，包括营销机构和营销团队、营销渠道的选择和营销网络的建设、广告策略和促销策略、价格策略、市场渗透与开拓计划、市场营销中意外情况的应急策略等。

六、生产运营

产品与服务的生产和运营是企业需要关注的重要问题。在生产运营中需要解决以下几个问题：厂址的选址与布局、生产工艺流程、产品的包装与储运等。此外，产品的质量检验也非常重要。如果是服务类产品，可以结合产品和服务的特点介绍这一部分的内容。

七、公司管理

一个稳定团结的核心团队可以帮助创业者渡过各种难关，是公司最宝贵的资源。很多潜在投资者把管理团队视为创业获得成功的最关键因素，所以，有些创业计划书会直接把创业团队的介绍放在公司介绍中。风险投资者通常会向那些最有可能成功运作企业的人进行投资，风险投资者将会仔细考察所投资公司的管理队伍。在这部分需要介绍公司的组织结构图，各部门的功能与职责范围，各部门的负责人

及主要成员,新企业管理团队的经验、技能和知识,公司的薪酬体系,公司的股东名单(包括股份份额、认股权、比例和特权),公司的董事会成员、股权分配等。

许多投资人一般首先阅读计划书的这一部分。甚至有的投资人,宁愿投资具有二流创意的一流团队,也不愿投资具有一流创意的二流团队。尽管这有点夸张,风险投资家和其他投资人实际要关注许多不同问题,上述陈述在很大程度上是真实的。实质上,投资人认为,新企业中能干的、有经验的、上进心强的高级管理人员对于企业的成功极其重要。也就是说,管理团队是影响投资决策的首要因素。

具体来说,本部分应该包括以下内容:

(1) 确定高层管理者和核心顾问,应该包括相关人员的简要经历及其证明。很多情况下,要以附录的形式提供1~2页个人简历。

(2) 识别管理团队能力的不足,应该包括企业是否需要增加新雇员来弥补这些不足。

(3) 确定董事会成员(如果有的话),并提供相关个人背景资料。

(4) 确定积极支持企业发展的顾问。

尤其需要指出的是,对于大多数技术型创业企业来说,这一部分是对现实状况的直接描述。其管理团队一般由创业者、一到两个顾问构成,有时候还包括第一批员工。这样做没有实质性的错误,但是需要注意的是,技术型创业企业的优秀高层管理团队的特征应该是具备先前(最好是成功)创业经验、专职工作经历、处理特定行业市场和顾客事务的经验。

案例 5-2

作为市值近4万亿港元的互联网帝国,腾讯创始人马化腾与阿里巴巴的马云一样可谓家喻户晓,而腾讯首席产品经理张小龙也因为创造出了“微信”这款拥有9亿用户的“神级互联网产品”,其传奇的故事和有趣的性格也为大家熟知。

马化腾、张小龙如今已经成为腾讯最知名的“名片”。一位朋友和火星商

业开玩笑说：“互联网定期 3 大高潮：马云的公开信，罗永浩的新相声，马化腾、张小龙的内部演讲外泄”。

然而，熟知互联网商业史的都知道，腾讯不止有马化腾和张小龙。

这个成立了 18 年（1998 年 11 月成立），服务近 10 亿互联网用户，旗下坐拥社交产品 QQ、微信，运营中国营收最多的两款游戏 CF（穿越火线）、LOL（英雄联盟），估值超过 2500 亿美金的商业帝国，其从创建到守业，真的宛如一个帝国一般。而在“帝国”权力的中心，有打天下的元老，也有功成身退的老臣，更有激流勇进的新一代权力核心。

最早，腾讯是由 5 位创始股东一起建立，互联网江湖称之为“腾讯五虎将”——CEO 马化腾、CIO 许晨晔、CTO 张志东、COO 曾李青、CAO 陈一丹。如今，按他们在腾讯所占的股票，他们的身价都在百亿人民币以上。而张小龙仅是 2005 年其创业项目 Foxmail（邮箱系统）被腾讯收购才加入腾讯的，虽然是腾讯新贵，但身价和威望远没有五虎将高。

但腾讯也一直在自我更新着，从产品到内部权力。2014 年 3 月 19 日，腾讯 5 个联合创始人之一的张志东正式宣布离职并宣布不再担任执行董事，转而以公司终身荣誉顾问、腾讯学院荣誉院长和专职讲师的身份出现。

（资料来源：<https://tech.sina.com.cn/i/2018-05-06/doc-ifyuwqfa7171371.shtml>）

八、财务计划和周期

1. 内容简介

此部分提供有关公司当前财务状况的信息，并预期未来需求、收入和其他财务指标以及所需资金数量、需要时间点、如何使用，现金流、盈亏平衡分析等。财务计划部分包括融资需求和财务预测报告。融资需求应说明在公司发展过程中所需

要的资金额度、时间表和用途。财务预测是公司发展的价值化表现，它必须与公司的历史业绩和发展趋势相一致，也应该与创业计划书中其他部分的讨论结果相一致。此外，财务预测还应该考虑投资者需要的投资回报率、投资回收方式和股权计划。

2. 注意事项

本部分应该为潜在投资者提供一份清晰的规划蓝图，即新企业将如何使用它已经拥的、持续经营所得的以及投资者所提供的资源，向财务目标迈进。

首先，应该提供新企业拥有的资产和负债等方面的估价。这些信息概括在预编资产负债表中，以表明未来不同时期的公司财务状况；在最初3年内，这些信息应按半年进行预期。预编资产负债表可以显示权益负债率、营运资金、存货周期率和其他财务指标是否在可接受限度内，对公司的初始和未来投资是否合理。

其次，用预编收入表说明基于损益的预期运营成果。这张预编收入表记录销售额、销货成本、费用、利润或亏损，还应该认真考虑销售预测、生产成本、广告成本、分销和储存成本与管理费用。简而言之，它应该提供运营结果的合理规划。

再次，现金流量表也应按未来一定年限来准备，在表中列示预期现金流流出的数量和时间安排，突出某一时期的预期销售额和资本费用。这种现金流预测强调了进一步融资的需求和时机以及对营运资金的需求。

最后，盈亏平衡分析表应表明为补偿所有成本所需要的销售水平，成本包括随生产量变化的成本（制造、劳动力、原材料、销售额）以及不随生产量变化的成本（利息、工租金等）。

九、风险控制

创业计划书都会对项目做出一番美好的未来规划，但是风险投资者都害怕面对一个存在着不确定因素太多的项目。因此，风险控制部分应说明各种潜在的风险，并向风险投资者阐述针对各类风险的规避措施。

新企业面对的潜在风险见表 5-1。

表 5-1

1	竞争对手所进行的削价
2	使新企业产品或服务的吸引力降低或销售量减少的不能预见的产业动向
3	由于各种原因没有完成销售计划，因而减少了现金流量
4	超过预期的设计、制造或运输成本
5	产品开发或生产进度安排没能按期完成
6	由于高层管理团队缺乏经验而引起的问题（例如，缺乏与供应商或顾客进行合同谈判以争取有利条款的能力）
7	在获取零件或原材料方面，比预期的前置时间长
8	在获得额外且必需的融资方面发生困难
9	不可预测的政治、经济、社会及技术趋势或发展

十、资本退出

创业者需要设计一种最优的资本退出方式，并且需要详细说明该退出方式的合理性。此外，如果公司在计划期内未完成风险资本退出计划，最好要给出次优方案，这样才能让每个风险投资者都清晰地知道获利的时间和可选方案。

十一、附录

附录是创业计划书内容的有力补充和说明。在附录中可能出现的附件包括财务报表、主要合同资料、信誉证明、图片资料、分支机构列表、市场调研结果、高层管理团队的个人简历（主要创业者履历及技术背景）、宣传资料、相关数据的测算和解释、相关获奖和专利证明、授权使用书等。

模块三

创业计划书的撰写

一、撰写原则

创业计划书是指创业发起人在企业创立准备阶段为论证企业设立与运营的可行性，而进行的文字性描述，它是一种用于详细阐述创建新企业时诸要素的书面文件。尽管有些创业者的创业行为是基于“即兴发挥”，也没有编制自己的创业计划书但是这只是庞大创业大军中的少数个例。在竞争越来越激烈的今天，时代特点已经比以往发生了较大的变化，无论你的目的是实现创业梦想，还是为了在创业大赛上证明自己，都需要将自己的创业计划以清晰明了的白纸黑字

确定下来。因此，当人们说要了解你的创业计划时，一份架构清晰合理、分析准确到位、表达简洁明了的创业计划书是必不可少的。

二、撰写步骤

1. 明确格式和要求

计划书有不同的用途，不同用途的计划书格式也不同。特别是在一些具体的情景中，创业计划书的使用方会对创业计划书提出一些特殊要求，甚至会给定一个专门的模板。比如，创业者参加某风险投资商的项目洽谈会，投资商可能会要求创业者在创业计划书中着重介绍创业团队和营销策略，而对产品背景和风险评估的内容不做要求。这样，创业者就应按要求对创业计划书的结构和内容做出调整。又如，大学生参加“挑战杯”创业计划大赛，大赛组委会在参赛通知中已经提供了一个标准的创业计划书模板，参赛者就只能按照这个模板来撰写创业计划书。因此，在正式撰写之前，创业者一定要根据实际需要和目的，明确创业计划书的格式和要求。

2. 确定目录和提纲

明确了创业计划书的格式和要求之后，就要根据项目性质与商业模式拟定目录和提纲，合理安排创业计划的内容。创业计划书的目录和提纲应该尽量详细，必要时可以详细到四级小标题，并且标注出哪部分详、哪部分略，甚至可标出每部分的大概字数。

3. 收集材料和数据

根据创业计划书的提纲，对于还没有确定材料的部分，创业者要有目的地去收集；对于需要用图表、数字展示观点的部分，要有目的地进行图表制作和数据计算。创业计划书涉及的内容较广泛，因此需要收集的资料和数据也非常多，可能要

花费创业者较多的精力。创业者应该不畏艰辛、克服困难，老实实在地根据前期准备整合各种信息与材料。

4. 撰写初稿

资料和数据收集齐备后，创业者首先应明确各章节的重点，提炼关键词和图表；其次根据计划书的逻辑主线，撰写各章节内容；最后根据大纲和内容凝练出执行摘要，对文字进行润色，编写目录与页码。

5. 修改和定稿

创业计划书的初稿完成后，一定要进行文字错误检查，核查数据和证据材料。创业者应该反复阅读，从客观性、实践性、条理性、创新性等多个视角检查创业计划书是否达到了相应的要求。特别强调的一点是，创业者要站在创业计划书使用者（投资商、评委、客户等等）的视角来阅读创业计划书，看看是否能打动目标读者。此外，创业者还可以将创业计划书递送给有关人士阅读，多方征求意见。在充分检查和征求意见的基础上，应反复修改，力争完美，最后定稿。

6. 印刷和制作

定稿后，应对创业计划书进行印刷和装订制作。一定要注意印刷质量和装帧的美观性，最好设计一个简洁而漂亮的封面。

三、撰写评价

教师选定本校或历年比赛获奖的创业计划书（将创业计划书按创意组、初创组、成长组分成三份），结合不同赛项的要求，点评不同组别的创业计划书。

（1）看一看，指出其中的优点和不足。

(2) 一份优秀的创业计划书, 具有什么特点?

(3) 谈一谈如果是你来撰写创业计划, 会怎样撰写?

“挑战杯”创业计划大赛全国总决赛创意组、初创组和成长组的项目评审要求分别见表 5-2 和表 5-3。

表 5-2

评审要点	评审内容	分值
创新性	突出原始创意的价值, 不鼓励模仿, 强调利用互联网技术、方法和思维在销售、研发、生产、物流、信息、人力、管理等方面寻求突破和创新。鼓励项目与高校科技成果转移转化相结合	40
团队情况	考察管理团队各成员的教育和工作背景、价值观念、擅长领域、成员的业务互补情况; 公司的组织架构、人员配置安排是否科学、创业顾问、主要投资人和持股情况; 战略合作企业及其与本项目的关系, 具有实现这种突破的具体方案和可能的资源基础	30
商业性	在商业模式方面, 强调设计的完整性与可行性, 完整地描述商业模式, 测评其营利能力推导过程的合理性。在机会识别与利用、竞争合作、技术基础、产品或服务设计、资金及人员需求、现行法律法规限制等方面具有可行性。在调查研究方面, 考察行业调查研究程度, 技术等调查工作是否形成一手资料, 不鼓励文献调查, 强调田野调查和实际操作检验	25
带动就业前景	综合考察项目发展战略和规模扩张策略的合理性和可行性, 预判项目可能带动社会就业的能力	5

表 5-3

评审要点	评审内容	分值
商业性	在经营业绩方面, 重点考察项目存续实践、项目的营业收入、税收上缴、持续营利能力、市场份额等情况; 结合项目特点制定核实的市场营销策略、带来良性的业务利润、总资产受益、净资产受益、销售收入增长、投资与产出比等情况。在成长方面, 重点考察项目目标市场容量大小及可扩展性, 以及该项目是否有合适的计划和可能性支持未来五年的高速增长。在商业模式方面, 强调项目设计的完整性与可行性, 并给出完整的商业模式描述, 以及在机会识别与利用、竞争与合作、技术基础、产品或服务设计、资金及人员需求、现行法律法规限制等方面具有可行性。在融资方面, 强调融资需求及资金使用规则	40

(续表)

评审要点	评审内容	分值
团队情况	主要考察管理团队各成员有关的教育和工作背景、价值观念、擅长领域，成员的分工和业务互补情况，公司的组织架构、人员配置以及领导层成员；创业顾问、主要投资人和持股情况；战略合作企业及其与本项目的关系	30
创兴性	突出原始创意的价值，不鼓励模仿，强调利用互联网技术、方法和思维在销售、研发、生产、物流、信息、人力、管理等方面寻求突破和创新。鼓励项目与高校科技成果转移转化相结合	25
带动就业前景	考察项目增加社会就业份额、发展战略和扩张策略的合理性、上下产业链的密切程度和带动效率、其他社会效益	5

模块四

路演

一、演讲内容与设计

传统大赛路演存在以下几方面的问题：程式化严重、缺乏创新；主讲人和演讲人数不确定；抓不住重点，说不清楚；缺乏激情，缺乏情怀，重在演。因此，为了避免以上问题，一次精彩的创业计划书演讲必须围绕以下几方面进行设计。

（一）标题幻灯片

1. 展示内容

公司名称 / 标志、创始人姓名、创始人联系方式、对听众表达致谢、演讲的日期。

2. 备注

这张幻灯片必须醒目、整齐，务必至少包含有一位创始人的联系方式，必须在首页幻灯片标记上正确的日期，并对听取创业计划演讲的对象表达致谢，从而使得演讲更具人性化色彩。

（二）概述——第 1 张幻灯片

1. 展示内容

产品 / 服务的简要介绍；演讲要点的简单介绍；简要阐述成功创业后可能带来潜在的积极效果（如商业的、社会的、财务的）。

2. 备注

这张幻灯片应该使听众对创业团队的这项创业计划以及创业项目的潜在价值形成总体上的认识。适合插入一些故事、轶事或是统计数据，生动地向人们展示这项计划的重要性和创业的意义。如果在此没能使听众“上钩”（hook）的话，再想吸引听众注意力就很难办到。所以要针对创业团队的听众，量体裁衣式地发表看法，如果创业团队的创业计划中有引人入胜的地方，不妨在这里就告诉大家。

（三）问题——第2张幻灯片

1. 展示内容

说明待解决的问题，问题在哪儿，为什么顾客对现有结果不满意；该问题未来会得到好转还是会变得更加糟糕；通过调查研究以证实问题；潜在顾客的想法，专家观点，问题的严重性。

2. 备注

首先应提出问题（比如没有专门针对50岁以上中老年人的健身中心），接着说明创业团队就是为了解决这个问题。必须通过原始调查或间接调查验证创业团队的观点。原始调查非常重要，向听众证明创业团队通过与潜在顾客的对话，了解到他们认同创业团队对问题的看法。这里可以展示创业团队的可行性分析和概念测试结果，也可以引用行业专家或服务机构（如英敏特、BizMiner、IBISWorld）的分析结果，但没有什么比创业团队自己的数据更加令人信服。向听众传递问题的严重性，这些问题通常意味着一个巨大的潜力市场，进而吸引权益投资人的兴趣。

（四）解决办法——第3张幻灯片

1. 展示内容

说明创业团队提供问题的解决方案；与其他解决方案相比，展示创业团队的解决方案所具有的显著差异性；展示创业团队的解决方案在多大程度上促使顾客生活变得更富足、更有效率或者取得更大效用；说明将如何设置进入障碍，防止他人短期内复制创业团队的方案。

2. 备注

说明创业团队旨在提供问题的解决办法；说明创业团队的解决方案为什么会优

于别人；说明创业团队将会对顾客的生活产生多大的影响：是微不足道，还是适度或是很多；创业团队应说明将怎样防止他人复制自己的方案。在这里涉及有关专利和知识产权的问题，创业团队也会因此尝到作为先驱者的甜头。

（五）机会和目标市场——第 4 张幻灯片

1. 展示 内容

清楚地表明目标市场的具体定位；分析商业环境的变化趋势足以提供目标市场的推动力；如果可能，用图表展示目标市场规模、预期销售额（最少三年）和预期市场份额；说明怎样实现你的销售额，准备解答对于数据的疑问。

2. 备注

十分清楚地说明目标市场的具体定位；如果创业团队认为有必要，要用图表方式说明创业团队是怎样对市场进行划分的；通过演讲者口头表达，表明创业团队对目标市场以及消费者行为已经相当了解；尤其应具体说明商业环境的变化趋势正在成为目标市场的推动力；以美元为单位，说明目标市场规模、最少三年的预期售额和预期市场份额。图表一定要制作得漂亮些，它能打破那种主要依赖于文字进行演讲的枯燥感。要在听众中留下一种对预期销售额具有高度合理性支撑的深刻印象，并随时准备解答对于数据的疑问。

（六）技术——第 5 张幻灯片

1. 展示内容

如果有需要，介绍创业团队的技术或产品 / 服务的独特之处，不要太多地论述技术方法；演讲者的描述应使人易于理解，展示创业团队的产品 / 服务模型的图片；如果可以的话，演讲时展示产品的样品，说明可能涉及的知识产权问题。

2. 备注

这张幻灯片并非必需，但通常情况下都会有。演讲者必须介绍创业团队的技术，介绍产品 / 服务的不同寻常之处，务必使用通俗易懂的语言；展示产品 / 服务的图片（例如同产品 / 服务有关联的艺术家的作品），可能的情况下展示一个样品。如果创业团队的产品存在一个可展示的样品，演讲时务必带上。如果创业团队创办的是服务型企业，一份手册的样本或者中心每天的大事记，也可以作为样品的内容。还要说明可能涉及的知识产权问题。

（七）竞争——第 6 张幻灯片

1. 展示内容

详述直接的、间接的以及未来的竞争者，展示创业团队的竞争者分析方格；以竞争者分析方格说明创业团队与竞争对手相比的竞争优势，说明为什么创业团队认为竞争优势具有持久性；如果退出策略是被某个实力更强的竞争对手收购，不妨在这里提出这种可能性。

2. 备注

展示创业团队面临的竞争格局。不要保守地陈述创业团队目前及将来面临的竞争情况，以致降低可信度。通过竞争者分析方格，可以从视觉上更加直观地描述创业团队的竞争优势，说明为什么创业团队的竞争优势能够持久。如果退出策略是被某个实力更强的竞争对手收购，不妨在这里提出这种可能性。同时，说明创业团队的竞争优势会给潜在兼并者带来什么益处。

（八）营销和销售——第 7 张幻灯片

1. 展示内容

描述创业团队的总体市场营销策略、定价策略，说明创业团队的销售过程，说明行业内消费者（厂商）的购买动机是什么，说明怎样唤起消费者对创业团队的产品/服务的注意，说明产品怎样抵达最终消费者，说明是自己培育销售力量还是与中间商合作。

2. 备注

以描述总体市场营销策略为开端，说明创业团队的定价策略，究竟是使用成本定价法还是价值比较法，分析产品价格与竞争对手相比的差异性。说明创业团队的销售过程，让听众清楚创业团队怎样唤起消费者对产品和服务的注意，以及让产品抵达最终消费者的具体方法。

（九）管理团队——第 8 张幻灯片

1. 展示内容

介绍创业团队现有的管理团队，介绍他们的个人背景与专长，介绍他们的背景、专长在成就事业中怎样发挥出关键作用；介绍团队如何展开合作，说明管理团队成员的空缺以及计划如何来弥补此空缺；简要地介绍创业企业的董事会或顾问委员会成员。

2. 备注

投资者常把管理团队看作创业计划项目成功的关键因素，所以应介绍创业团队的成员组成、各成员的背景与专长，以及团队成员的背景、专长对公司的成功发挥了怎样的重要作用。如果创业企业已经组成了董事会或顾问委员会成员，就关键人

物做出简要介绍。通过展示创业团队成员技能方面的信息，说明团队中现存的空缺情况并提出计划补充此空缺位置的方法。从总体上看，如果创业团队已经集结了一批优秀的人员（如员工或顾问），可以简要谈谈向这些成员“推销”企业愿景的方法。如果听众发现创业发起人能够把一群出色的员工或顾问聚集麾下，他们也会相信创业发起人同样能够把产品卖给愿意花钱购买的人。

（十）财务规划——第 9 张幻灯片

1. 展示内容

介绍未来 3～5 年创业项目总体的收入规划及现金流规划，尽量把规划内容集中在一张幻灯片上，如果显示的字体太小，就增加另一张幻灯片。

2. 备注

介绍未来 3～5 年创业项目总体的收入规划及现金流规划。如果显示的字体太小，就增加一张幻灯片进行介绍，务必保证如果有人对细节问题询问时有实际的数据支持。对数据要了如指掌，如果有人对这份规划中的任何数据提出疑问，回答时不能有迟疑或磕绊。准备对数据背后的假设进行解释。按行业规范给出创业项目的计划销售利润率。

（十一）现状——第 10 张幻灯片

1. 展示内容

强调到今天为止所取得的重大进展；介绍发起人、管理团队、前期投资者已经向企业投入了多少资金，说明资金如何被使用；介绍企业现有的所有权结构；介绍企业的产权形式（如有限责任公司、非纳税公司、普通公司）。

2. 备注

介绍企业的现状，突出强调企业已经取得的重大进展；描述从发起人、管理团队、前期投资者那里已经募集到的资金以及资金如何被使用，投资者会特别关注创业团队的资金使用是否有效率；不要弱化创业团队已取得成就的价值；可以采用图例方式显示企业现有的所有权结构和法定的产权形式。

（十二）融资诉求——第 11 张幻灯片

1. 展示内容

要尽可能具体地说明资金明细表、渠道和资金使用方式，尤其是资金的使用方式；介绍在资金筹得后，预期将取得的重大进展。

2. 备注

这张幻灯片具体地介绍创业团队计划融资的数目及资金的使用方式。如果演讲者的演讲对象是股权投资者，就得准备阐述拟让渡出多少股份；如果是希望获得银行贷款，就得交代清楚希望获得贷款的类型，还要介绍资金筹得后能够取得的重大进展。

（十三）总结——第 12 张幻灯片

1. 展示内容

概括介绍企业的最大优势、创业团队的最大优势；介绍企业的退出战略、征求反馈，如果有可能的话召开后续会议。

2. 备注

当演讲接近尾声时，应总结创业企业及创业团队的最大优势（最多为 3 点），

介绍企业的退出战略。如果面对的是银行股权投资者，应征求反馈信息。如果参加的是一个创业计划书竞赛，还要让评委感动，并准备好回答关于创业的任何提问。

二、路演的训练

（一）路演的讲稿

路演的讲稿应注意以下几个方面：

- ①结合执行概要和 PPT 设计思路。
- ②根据演讲时间，确定讲稿字数。
- ③设计场景，设计故事。
- ④讲稿的润色，多用断句。
- ⑤讲明白，突出重点，逻辑性强，有感染力。

（二）路演如何讲好故事

讲好故事，应当做到：

- ①以糟糕的事实，引起共鸣。
- ②找到痛点，讲明出手的时机适当。
- ③提供解决方案前先展示“乐土”。
- ④指出现实的障碍，然后告诉听众如何解决它们。
- ⑤提供能够证明创业团队的计划是可行的而并非纸上谈兵的资料。

(三) 演讲技巧

所谓“电梯式演讲”是基于这样一种假设：如果一位创业者进入 25 层大楼的电梯并且非常幸运地在里面遇到一位潜在的投资者，在从 25 层往楼底下行的时间里，创业者可以试图引起投资者的兴趣。他会通过怎样的一番话来达到这一目的呢？这番话就称为“电梯式演讲”。多数电梯式演讲的时间介于 45 秒到 2 分钟之间，如果你有一份好的创业计划，你如何用“电梯式演讲”将它描述出来？

电梯式演讲的步骤见表 5-5。

表 5-5

步骤及内容	时间
第一步，阐述机会或可能需要解决的问题	45 秒
第二步，阐述创业项目的产品 / 服务如何去满足机会，或如何去解决问题	45 秒
第三步，阐述创业团队的资质和条件	15 秒
第四步，阐述创业项目的市场	15 秒
合计	2 分钟

案例 5-3

30 秒电梯法则的来源

麦肯锡公司曾经为一家重要的大客户做咨询。在咨询结束时，麦肯锡的项目负责人在电梯间遇见了客户方的董事长，该董事长请项目负责人介绍现在的结果。但由于项目负责人没有准备，而且即使有准备，也无法在电梯从 30 层到 1 层的 30 秒钟内把结果说清楚。最终，麦肯锡失去了这一重要客户。从那以后，麦肯锡便要求公司员工“凡事在最短的时间内把结果表述清楚，凡事要

直奔主题、直奔结果”。麦肯锡认为，一般情况下人们最多记得住一二三，记不住四五六，所以凡事要归纳在 3 条以内。这就是如今在商界流传甚广的“30 秒电梯法则”。

（资料来源：<https://baike.baidu.com/item/%E7%94%B5%E6%A2%AF%E6%B3%95%E5%88%99/10357255>）

进行演讲的第一步就是决定由谁来完成演讲。如果你是单独创业，很显然演讲将由你独自完成。如果你们是一个团队，就必须决定到底由多少成员参与演讲，这个问题需要一定的决断力。

反复练习演讲也同样重要。许多有经验的创业者在同事和其他听众面前反复练习，以期准确控制演讲的时间和获得大家有用的反馈。观摩别人的演讲也是个好办法，从中能总结出一些成功和失败的经验。在许多领域都有创业计划书竞赛，如果条件允许最好能够亲临比赛现场。网络上也有许多演讲的资源，如许多首次公开募股的公司都要对他们的投资银行进行一次“巡回推介”，这些推介演讲都被录制下来。你可以在谷歌或其他的互联网搜索引擎中输入“商业计划演讲视频”，应仔细挑选，通常许多高校或地区举办的创业计划大赛的视频会弹出，许多视频不仅包括计划书演讲，还包括随后的评委提问环节。

最后，你要尽可能多地了解演讲场地的情况。如果是在一个小会议厅里演讲，通常不需要做过多的调整。但如果你要置身于一个较大的舞台，面对更多的听众，类似于创业计划书竞赛的最后角逐关头，你就需要扩大幻灯片字体或设计更新颖的方法向更多的听众演示。



思考与训练五

撰写创业计划书。

1. 选择创业计划书模板

请你上网搜索几种创业计划书的模板，然后仔细比较一下，这些模板相互之间有什么异同，并想一想各个模板分别反映了制作者什么样的意图。选择你认为最好的一种模板，将它打印出来，然后推荐给其他同学，并同大家交流，看大家是否认同你的观点。

2. 撰写创业计划书

各小组按照其创业项目及思路，撰写创业计划书。

撰写创业计划书前应预先商讨的事宜见表 5-4

表 5-4

主要阶段	主要内容		
准备阶段	(1) 组成团队 ① 3 ~ 6 人组成一个创业小组 ② 每个小组的成员说出自己的优势与劣势，便于分工 ③ 最后推选领头人，分配任务	(2) 选择项 ① 提出项目意向 ② 市场调研 ③ 可行性分析 ④ 确定项目	(3) 运行讨论 ① 产品性能 ② 营销策略 ③ 质量管理 ④ 财务管理
撰写阶段	撰写创业计划书的大致步骤，需要说明的可以附上材料		
评估评价	不同小组间互换创业计划书进行评估和评价，评估和评价的标准参见以下几点： 计划书的完整性和可读性；方案的可行性和要素匹配性；技术含量高低或创新性；商业模式合理性与市场发展性；团队结构的合理性		

3. 模拟路演

模拟路演的注意事项：演讲时间控制、演讲彩排效果；团队配合，注意分工与细节；现场展示风险预估与预案；挑错、完善、提升。

路演的考核要求如下。

1) 答辩组成员的构成

答辩组成员由主讲教师、学员代表共同组成。学员代表由创业项目团队推荐，每个团队只能推荐一名代表。

2) 项目展示方法

(1) 每组派 1~3 位成员进行项目陈述，每人发言时间不超过 4 分钟，陈述时间合计不超过 7 分钟。

(2) 陈述结束后该组的评委成员和进行陈述的成员一起加入小组成员中参与答辩，由其他评委提问该小组的任何成员，评委可以指定人员回答，被指定者必须回答提问，其他成员可以补充。答辩时间合计不超过 8 分钟。

(3) 点评时间为 5 分钟。

3) 项目展示内容

展示内容、框架及方式由团队自定，但应涉及方案及创意、创业理念、公司概况、创业者和创业团队的阐述以及创业企业的组织架构，创业项目涉及的产品及技术，项目的竞争力和市场分析，创业所需资源的界定、整合和管理。

4) 评分细则

创业项目 方案选题新颖，有一定的创新之处，对企业的定位科学、准确，创业计划有较强的可行性。

项目论证 对市场的分析准确并有独到见解，能客观分析市场的竞争对手，能掌握并熟知本团队经营管理的特点，组织构建合理，企业不同经营时期的经济、财务状况均清晰明了。

团队陈述 思路清晰、重点突出地阐述创业构想，易于理解。

回答提问 准确理解评委问题，回答具有针对性，回答问题时逻辑严密、语言流畅，例证与数据科学、准确。

团队表现 分工明确，团队成员配合默契，在规定的时间内完成陈述和答疑。

总分 各团队的成绩按评委会成员所给出的分值计算其简单平均数，确定最终成绩；评分环节，本团队的评委委员采用回避原则。

单元六

创业资源

C

【学习目标】

1. 了解创业资源的概念和种类；
2. 了解创业资源的整合；
3. 了解创业资源的作用；
4. 掌握创业资源的管理。



【推荐阅读】

牛根生如何利用创业资源？

没有任何资源，难道就不能做事情，不能创业吗？我们不能被眼前的困难吓倒了，要明白一个道理——资源是可以整合的。没有工厂，可以借别人的工厂生产；没有品牌，就先做别人的品牌，积累了一定基础后再做自己的品牌，同时也可以整合其他品牌资源。比如说，怕上火就喝王老吉，你就说，上火就喝“降火王”，当别人喝王老吉的时候，同时也想到你。基本上，企业的任何资源都可以整合。

现在这个时代，靠一个企业独立经营、单打独斗，力量是十分有限的，一定要整合各方面的资源才能把一个企业做大。

牛根生是这方面的“牛人”。牛根生刚开始只是伊利的一个洗碗工，凭着自己的勤奋和聪明做到生产部门的总经理。后来被伊利辞退了，但是他那个时候都40多岁了，去北京找工作，人家嫌弃他年纪大。没有办法又回到呼和浩特，邀请原来伊利几个同事，一起出来创业。人有了，但是面对的是没有奶源、没有工厂、没有品牌，每项都是致命的。

第一个问题，没有资源怎么办？牛根生开始资源整合了，通过人脉关系找到哈尔滨一家乳制品公司，这家公司设备都是新的，但是生产的乳制品质量有问题，同时营销渠道这一块又没有打通，所以产品一直滞销。牛根生马上找到这家公司的老板，说：“你来帮我们生产，我们这边都是伊利技术高层，帮忙技术把关，牛奶的销售铺货我们也承包了。”这位老板一听，马上答应下来。而且他们几个一起出来创业的伙伴也有落脚的地方，解决了生存的问题。

第二个问题，没有品牌怎么办？在乳制品这个行业，没有品牌很难销售，因为品牌代表着安全可靠。借势、整合，打出口号：“蒙牛甘居第二，向老大

哥伊利学习”，口号一出，让伊利情何以堪，却又哭笑不得。一个不知名的品牌马上挤进全国前列。牛根生不只是盯着伊利，而是把自己和内蒙古的几个知名品牌联系起来，说：“伊利，鄂尔多斯，宁城老窖，蒙牛为内蒙古喝彩！”因为前三个都是内蒙古驰名商标，自己放在最后，给人感觉就是内蒙古的第四品牌。牛根生通过整合品牌资源，没有花一分钱却迅速让蒙牛成为知名的品牌。

第三个问题，没有奶源怎么解决？自己去买牛饲养？牛很贵，也没有那么多人员去照顾，蒙牛整合了三方面的资源，第一个是农户，第二个是农村信用社，第三个是奶站。用信用社的借钱给奶农，蒙牛担保，而且蒙牛承诺包销路。奶牛生产出来的牛奶由奶站接收，蒙牛又找到奶站。蒙牛定时把信用社的钱还了，把利润又给了奶农，趁机喊出一个口号：“一年养 10 头牛，过的日子比蒙牛的老板还牛”。

很多事情，不是自己能做就做，即使自己做也很难做好，而且会花费太多的人力物力。这个时候，我们就要整合资源。发挥自己的长处，整合别人的优势。用更少的成本创业或者说零成本创业都有可能。

（资料来源：<https://www.douban.com/note/608306843/>）



课堂演练

大学生如何认识创业资源？

如果你想创业，请根据你选择的行业列举出至少四种资源并构想如何整合？

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

模块一

创业资源的获取

创业不是“空中楼阁”，不是引“无源之水”、种“无本之木”。创业需要资源，没有真正意义上的“白手起家”，创业者不可能完全靠一己之力轻松成功。任何人的创业必然有其凭借的条件，也就是其拥有的资源。但不论创业者是刚离开校园的学生，还是工作了几十年的高管，凡是具有创业性的商业活动，永远都处于资源不足的状态。其实道理很简单，穷则思变，没有钱才要通过做生意赚钱，不满足现状才期望通过创业来改变。若所有资源都到位了，创业活动反倒有可能消失。试想，如果当年惠普公司与乔布斯和沃兹尼亚联合发展个人计算机，IBM 公司与比尔·盖茨合作开发计算机操作系统，现在怎么会有苹果公司和微软公司的市场地位？

案例 6-1

哈伦德·桑德斯的创业故事

有一个人，一生中经历了 1009 次失败。但他却说：一次成功就够了。他，就是肯德基的创始人——哈伦德·桑德斯（Colonel Harland Sanders），我们常常亲切地称呼他“肯德基爷爷”。

1939 年，肯德基由哈伦德·桑德斯创立，逐渐发展成为全世界最大的炸鸡连锁店，目前在全球共有超过 1 万间分店。1987 年，肯德基在北京开了中国第一家西式快餐厅。据百胜中国控股有限公司公布的数据显示，2017 年百胜中国新开设 691 家餐厅，平均每 13 个小时开设一家新餐厅，餐厅总数达到 7983 家，进驻城市超过 1200 个。

哈伦德·桑德斯 1890 年 9 月 9 日生于印第安那州亨利镇。父亲在他六岁时去世，而他的母亲又要工作，桑德斯便担当起为家庭煮食的责任。在他的青年时代，桑德斯做过多份工作，包括消防员、轮船驾驶员、保险经纪人，他还曾经在古巴当过兵。

成为上校在 40 岁那年，桑德斯在肯塔基州科尔宾市为那些路过他的服务站的人们烹调鸡肉。那个时候他还没有自己的餐馆，于是在服务站的住所中供应晚餐，渐渐在当地有名起来。在往后的 9 年时间里，他改善了烹调鸡肉的方法，时至今日，肯德基还是在用他当时所用的那 11 味香草和香料。桑德斯还利用高压锅取代平底锅来增强鸡肉的风味和缩短烹调时间。然而，在桑德斯上校 66 岁的时候，因美国 75 号公路修路，他被迫卖掉餐厅，依靠社会保险金生活。而那点钱根本不够用，于是他走遍全美国推销他的炸鸡方法。如果饭店喜欢炸鸡味道，签约卖的每一块炸鸡，需要支付 4% 的专利费给他。在推销香料配方的过程中，他也遭遇过无数次拒绝，但他从未言弃，直到遇上第 1009 位客户终于获得首肯，正式创立肯德基炸鸡，并在 10 年内开设 600 多家分店。

靠着广告宣传、标准化的作业、独家秘方，肯德基快餐店在全球“大火”起来。在 2018 世界品牌 500 强排行榜中，肯德基排名第 129 位。

曾经有人问哈伦德·桑德斯为什么要一贯勤勤恳恳地工作，他说：“人们因闲散而生锈者比精疲力竭者多，如果我因闲散而生锈，我会下地狱。”

（资料来源：<https://baike.baidu.com/item/%E8%82%AF%E5%BE%B7%E5%9F%BA/323305?fr=aladdin>）

一、创业资源的内涵与类型

（一）创业资源的概念

创业资源是指新创企业在创造价值的过程中需要的特定的资产，包括有形与无形的资产，它是新创企业创立和运营的必要条件，主要表现为创业人才、创业资本、创业机会、创业技术和创业管理等。综上所述，创业资源是指新创企业在创造价值的过程中所需要的特定资源的总称。

1. 广义上的创业资源

广义上的创业资源是指能够支持创业者进行创业活动的一切东西。既包括可见的物质资源，如厂房、机器设备、资金等，也包括不可见的无形资源，如企业战略、创业方案、知识、技术、创业团队等；既包括创业者实际拥有的资源，也包业者可间接获取的资源，如广泛的社会关系等；既包括体现创业者个性特征的个体资源，也包括组织性、社会性的资源；既包括国内各种资源，也包括国外的资源。

2. 狭义上的创业资源

促使创业者启动创业活动的关键优势资源，是指建立企业赢利模式的业务系统

所必需的和重要的资源与能力,如麦当劳的标准化资源与能力、海尔的创新资源与能力、沃尔玛的低成本战略资源与能力,是与企业定位、赢利模式、整个业务系统流程、现金流结构相契合并且能互相强化的资源和能力。

（二）创业资源的种类

创业资源是新创企业成长过程中必需的资源,按照资源对企业成长的作用我们将其分为两大类,对于直接参与企业日常生产、经营活动的资源,我们称之为要素资源;未直接参与企业生产,但可以极大地提高企业运营的有效性的资源,则称为环境资源。

1. 要素资源

（1）场地资源：场地内部的基础设施建设、便捷的计算机通信系统、良好的物业管理和商务中心、周边方便的交通和生活配套设施等。

（2）资金资源：及时的银行贷款和风险投资、各种政策性的低息或无偿扶持基金、写字楼或者孵化器所提供的便宜的租金等。

（3）人才资源：高级科技人才和管理人才，高水平专家顾问队伍，合格员工等。

（4）管理资源：企业诊断、市场营销策划、制度化和正规化企业管理的咨询等。

（5）科技资源：对口的研究所和高校科研力量的帮助，与企业产品相关的科技成果以及进行产品开发时所需要用到的专业化的科技试验平台等。

2. 环境资源

（1）政策资源：允许个人从事科技创业活动，允许技术入股，支持海外与国内的高科技合作，为留学生回国创业解决户口、子女入学等后顾之忧，简化政府的办

事手续等。

(2) 信息资源：及时的展览会宣传和推介信息、丰富的中介合作信息、良好的采购和销售渠道信息等。

(3) 文化资源：高科技企业之间相互学习和交流的文化氛围、相互合作和支持的文化氛围、相互追赶和超越的文化氛围等。

(4) 品牌资源：借助大学或优秀企业的品牌，借助科技园或孵化器的品牌，以及借助社会上有影响力的人士对企业的认可等。

二、大学生创业者拥有的创业资源

创业者刚开始拥有的内部资源主要是创业者自身的知识技术资源及其所占有的生产资料等，也就是个人所拥有的有形资产及无形资产。拥有良好的内部资源，对创业者来说无疑是重要的。

1. 内部资源

(1) 现金资产：包括创业者本人（还可能包括其家庭）可以随时支配的现金和银行存款。请注意是“可以支配”的，创业要取得创业者全家的支持，也要为家庭的生活留有余地，易于变现的国债、股票等也可以视同现金资产。

(2) 房产和交通工具：这种资源，一方面可以作为创业的硬件资源，另一方面可以作为现金资产的补充，在需要的情况下，可以作为抵押品向银行申请贷款或向其他投资人申请融资。如果房产和交通工具是银行分期付款购置的，则要大打折扣。

(3) 技术专长：已申请成功的发明专利、实用新型专利和外观专利，或者是某一领域公认的专家，如注册会计师、律师、高级美工师、设计师、工程师、心理咨询师，拥有专有技术、科研成果或者对某个特定行业和领域有深入的研究。

(4) 商业经验：对市场经济和游戏规则的了解程度，尤其是对将要进入的行业

了解程度。行业之间的差异很大，各行业的关键成功因素都不一样，需要有深入的研究和实践才能积累足够的商业经验。

（5）信用资源：你有没有信用污点？如果没有，估计一下你能够通过长期积累的信用资源干些什么事情，或是有人根据你的信用愿意给你投资，或是有人愿意借钱给你，或是有人愿意为你铺货，至少有人愿意在你还没有付工资的情况下为你工作。

（6）家族资源：包括经济支持、创业指导、学习机会、人脉关系甚至是客户资源。即使家族资源非常丰富，也需要获得家族权威者的认可和支持，方能真正有效地利用好这些资源。

大学生处于资源积累的初始阶段，自身拥有的资源数量少、质量不高，但是要想创业就必须具备一定的内部资源。内部资源中通过自己实践积累的资源最为关键，既能证明创业者的潜在能力从而增强创业信心，也能够用于说服家人全力支持和取得投资者的信任。

案例 6-2

美国苹果公司的创始人史蒂夫·乔布斯由于拒缴学费不得不退学，但是他并没有离开里德学院，而是成为一名旁听生。作为里德学院的一名边缘人物，他按照自己的兴趣学习了该校开设的全美国最好的美术字课程，他从这个课程学到了多种美妙的艺术字体和精妙的排版等技术。十年之后，当乔布斯在设计第一台 Macintosh 计算机的时候，正好把当时在里德学院学的那些艺术字体全部设计进 Macintosh。这是第一台使用精美印刷字体的计算机。

（资料来源：陈吉胜. 大学生创新与创业指导教程 [M]. 北京：首都师范大学出版社, 2016:40-141）

2. 职业资源

职业资源，即创业者在创业之前或在为他人工作时所建立的各种资源，包括项

目资源和人际资源。从职业资源入手创业，例如充分利用工作中建立的各种关系，符合创业活动“做熟不做生”的理念。选择从职业资源入手进行创业，已经成为许多人创业成功的利器。大学生在校期间虽然没有开始工作，但应该有意识地去整合校园的资源，高校的创业相关资源还是比较丰富的。大学生要积极地建立与高校教师之间的良好关系，以此来获得老师的支持，甚至借用老师的个人资源。大学生应重点关注两类教师资源的积累：一是技术专家型，可以为大学生创业提供技术方面的指点和支持，以及研发设施资源的借用；二是创业专家型，能为大学生的创业提供商业方面的指导和支持。

3. 社会人际资源

创业者外部资源最重要的一点就是人际资源，即创业者构建的人际网络或社会网络。在创业之处人际资源对于创业者而言是非常关键的。创业者的人际资源可分为同学资源和朋友资源。

（1）同学资源：同学之间因为接触比较密切，彼此比较了解，同时因为同学圈子一般不存在利害冲突，友谊一般都较可靠，纯洁度更高，对于创业者来说，是值得珍惜的战略性外部资源之一。同学资源和同乡资源，可并称为创业者最重要的两大外部资源。

（2）朋友资源：同学、战友、老乡也算是朋友，其实同事一样是朋友。朋友犹如资本金，对创业者来说是多多益善。一个创业者如果不交朋友，没有一些高质量的朋友，恐怕很难发展。

三、创业资源的获取

1. 通过合作获取资源

首先要寻找到可以提供资源的对象。对此，一种办法是找到少数的拥有丰富资

源的资源提供者,如政府、银行、大公司等,在这方面创业者往往没有优势;另一种办法是尽量多寻找潜在的资源提供者。商业活动强调利益,要获取资源,需要认真分析潜在资源提供者关心的利益所在。一旦不同诉求的组织或个人之间存在共同利益,或能够建立起紧密的利益联系,就成了利益相关者。利益相关者需要合作,合作产生共赢。合作总要有个开始,在没有合作基础的情况下,实现共赢的可能性极低。

2. 通过信息技能获取资源

创业者的信息技能包括信息需求识别及表述、信息检索及获取、信息评价及处理、信息整合及学习、信息利用与开发等。掌握并善用信息技能,对于创业者把握商机、获取创业资源、做出创业决策、推进创业企业成长都十分重要。在全球金融危机中,一些企业就是因为对金融信息的反应迟钝,遭受了灭顶之灾。不少创业者则是因为及时获取并利用了有价值的信息而创业成功。

案例 6-3

霍英东在第二次世界大战结束后翻阅一些报刊资料时,无意中看到《宪报》上刊登拍卖战时剩余物资的通告,正是这些被当作垃圾品拍卖的战时剩余物资成就了霍英东创业的第一桶金。

20世纪90年代,王传福在一份《国际电池行业动态》上了解到日本宣布本土将不再生产镍电池的信息,而抓住了创业机会。在镍镉电池市场,王传福只用了3年时间,便抢占了全球近40%的市场份额,比亚迪成为镍镉电池当之无愧的老大。根据《日经电子新闻》的统计,目前比亚迪在锂离子电池和镍氢电池领域仅排在三洋、索尼和松下之后,成为与这三家日本厂商齐名的国际电池巨头。

1995年初,马云在美国第一次接触互联网,敏锐的直觉告诉他——感觉它

肯定会影响整个世界，而中国还没有。1995年4月，中国第一家互联网商业公司——杭州海博电脑服务有限公司成立。三名员工是马云、马云夫人张瑛和何一兵。

（资料来源：从加煤工到香港“土地爷”，泉州晚报，2006-10-30）

3. 利用杠杆效应获取资源

杠杆效应就是以尽可能少的付出获取尽可能多的回报。无形资源往往是撬动有形资源的重要杠杆。杠杆可以是资金、时间、品牌、公共管理、能力等，方式可以包括借用、租赁、共享、契约以及资源外取等，具体体现在以下几个方面：

- （1）能比别人更加延长地使用资源；
- （2）更充分地利用别人没有意识到的资源；
- （3）利用他人或别的企业的资源来完成自己的创业目的；
- （4）利用一种资源补足另一种资源，产生更高的复合价值；
- （5）利用一种资源撬动和获得其他资源。

案例 6-4

万向集团的创始人鲁冠球曾说：“企业对资源的组合和利用过程，实际上是一个资源转换的过程，谁的转换效率高，谁就是赢家。万向能够在国际市场站稳脚跟，使产品进入通用、福特等世界一流跨国企业，并不是我们做到了世界最好。在国外，我们在技术、质量上比不过优秀的同行；在国内，我们在成本、价格上比不过很多的小厂。但我们为什么能够稳定、快速地发展，根本原因在于我们打通了国内外的资源，使企业成了多国资源的结合体。”

今天的万向已经发展成为这样一家企业：设备是德国的，原材料是美国的，管理人员是日本的，厂房和劳动力是中国的。这些资源通过跨国转移融为

一体，其国际生产成本和价值都得到了更明确的体现和提升。鲁冠球已经将 40 多家海外企业揽入自己的企业版图之内，在美国就有 28 家。

（资料来源：鲁冠球“奋斗十年添个零”，人民日报海外版，2009 年 12 月 16 日，第 07 版）

4. 通过沟通交流获取资源

沟通很重要，具有较强沟通能力是创业者成功获取资源的关键因素。人与人之间最宝贵的是真诚、信任和尊重，其桥梁就是沟通。创业企业的资源获取，在很大程度上就是通过企业与内外部沟通来实现的。与外部的沟通，主要包括与投资者、政府部门、媒体、客户、供应商等进行沟通，通过沟通建立联系、共识，强化了创业者的社会网络，争取多方的支持或帮助，取得一个共赢的结果；在企业内部，通过有效的沟通，凝聚了员工人心，聚合了自有资源，降低了内部冲突，提升了整个企业的效率和业绩。

模块二

创业资源的整合与管理

创业者获取创业资源的最终目的是为了组织这些资源追逐并实现创业机会、提高创业绩效和获得创业的成功，无论是要素资源还是环境资源，无论是否直接参与企业的生产，它们的存在都会对创业绩效产生积极的影响。

案例 6-5

王明是一所大学大三学生，他很渴望创业，但受于能力、年龄、经验所限，尝试过很多次后都失败了。一个偶然的机会，王明看上了学校里新建的食堂四楼一块空旷的大厅。这个大厅旁边是一个隶属于学校的高档餐厅，高档餐厅的生意一直很一般。因为这个大厅一直闲置着，王明打起这个大厅的主意。因为学校有上万名的学生，虽说在食堂四楼，但如果宣传得当，还是有学生愿意来的。在学校相关部门的帮助下，王明开始了创业过程中的资源整合。

1. 王明与后勤部门沟通，称有办法把学生吸引到四楼来就餐，同时还要给学校带来生意，并保证每个月带来 2 万元的营业额，但条件是免费使用这块闲置的场地。

2. 这个场地用来干什么呢？王明并没有用来做任何商业行为，只是用来带领学校里的学生晨读英语。（一个“百人晨读英语”的培训项目诞生了，与校外的外语培训机构区别开来）

3. 王明开始和著名的新东方培训机构合作，帮助培训机构招生，但条件是新东方提供培训资料的视频与老师。新东方同意提供一个老师，每周过来一次或两次带领同学们晨读英语，同时晚上在这个教室（大厅改造成教室）里播放培训视频，为新东方招生做宣传。

4. 与此同时，王明找到学校英语俱乐部协会的会长，愿意为协会提供一个定点读英语及开会、做活动的地方，同时给会长设置一个单独办公室，条件是能够动用协会的力量帮助招收晨读学生，协会里的人可以免费参加，只需交纳 3.5 元的早餐费。

准备工作做得差不多了，王明开始向学生宣传：“新东方老师带领您晨读，带领你走出哑巴英语。”于是，一个多方借力、多方获利的经典创业案例产生了。

1. 王明通过英语俱乐部招到学生 400 人左右。定价为每个学生每天早晨 6

元（含3元营养早餐），按月收取费用，每个学生毛利为3.5元。

2. 英语俱乐部协会免费获得了办公室与活动场所，提高协会的形象。

3. 后勤部门每个月也增加了收入，同时还带动了四楼的餐厅生意。

4. 新东方通过这次晨读与晚上的视频学习，在一个月内招到46名学生，一个学期招了近200名。等于新东方免费拥有了一个学生试听试读的场所，不需要再花费力量宣传和组织学生。

通过一年时间的运营，王明赚了近二十万元，真正运用自己的力量，通过资源整合，赚取了人生的第一桶金。

（资料来源：资源整合成功案例——王明不花一分钱赚了近20万，<http://bbs.21manager.com.cn/dispbbs-491161-1.html>）

一、创业资源的整合

资源整合是系统论的思维方式，就是通过组织和协调，把企业内部彼此相关但却彼此分离的职能，把企业外部既参与共同的使命又拥有独立经济利益的合作伙伴整合成一个为客户服务的系统，取得“ $1+1 > 2$ ”的效果。

创业资源整合，是创业战略调整的手段，也是创业之后企业经营管理的日常工作。整合就是要优化资源配置，就是要有进有退、有取有舍，就是要获得整体的最优；同时创业中面对不同来源、不同层次、不同结构、不同内容的资源进行识别与选择、汲取与配置、激活与有机融合，使其具有较强的柔性、条理性、系统性和价值性，并创造出新的资源的一个复杂的动态过程。

（一）创业资源整合的特点

1. 循序渐进

根据对资源的需求程度以及对资源开发、配置和利用的程度，必须遵循循序渐进的原则，逐步地寻找和利用各种创业资源。基于成本、收益和不确定性的综合考虑，对每一种创业资源都应当选择一个适当的整合时机，以降低资源的维护成本。

2. 互利双赢

在开发和使用创业资源的时候，就不能仅仅从自身利益出发，而应坚持互利双赢的原则，创业者与相关资源拥有者都能够从创业中获得各自期望的利益。外部资源整合的过程在本质上是价值交换的过程，必须发现利益的交集，形成互利互惠的合作关系。因此需要创业者具备优秀的分析能力和谈判能力，以价值交换的思路成功说服资源拥有者给予支持，并从谈判中获得最佳价值。

3. 量力而行

对于创业团队和创业企业来说，资源开发的能力和和经验都相对较少，因此就更需要采取量力而行的原则，按部就班地对所需要的创业资源进行开发和使用。内部资源的整合，首先应考虑公平性，激发企业所有人员的创业潜力，要将当前利益与长远利益相结合，最后要为创业留有余地，考虑缓冲资源的预留。外部资源都是相对独立的利益主体，彼此的关系也更加复杂，创业者与创业企业对这些资源的开发、配置和使用的难度更大，而且很多外部资源不是直接呈现在创业者和创业企业面前的，需要创造性地去寻找、发掘或选择，因此具有相当的不确定性。对内部资源进行整合的目的主要是提高效率，外部资源整合的目标则是保证可以利用这些外部资源，然后才能谈到效率。

（二）创业资源整合的过程

创业资源的整合是一个复杂的动态过程，是创业企业对不同来源、不同层次、不同结构、不同内容的资源进行选择、汲取、配置、激活和有机融合，使之更具柔性、条理性、系统性和价值性，并对原有的资源体系进行重构，摒弃无价值的资源，以形成新的核心资源体系。资源的整合过程可以分为四个阶段，即寻找资源、获取资源、利用资源和资源拓展。资源整合的四个阶段在时间上并不是完全分离的，而是相互影响、相互衔接的。

1. 寻找资源

创业者要知道自己的资源禀赋以及企业拥有的最初资源。将已有资源识别出来，包括己方所有有价值的有形资产和无形资产，如人才、技术、设备、品牌等，找到自己的资源优势和不足，同时认清哪些属于战略性资源，哪些属于一般性资源，还要确定资源的数量、质量、使用时间以及使用顺序。寻找自身已有资源的同时，也要对外部环境进行搜索，及时发现新创企业所需的资源，确认所缺的创业资源可以从哪些渠道获得，以及谁拥有这些重要资源，并为各种资源的获得难易程度进行排序。同时，对资源拥有者的利益需求进行深度分析，创业者应利用身边能够找到的一切资源进行创业活动，有些资源对他人来说也许是无用的、废弃的，但创业者可以通过自己的独有经验和技巧，加以整合与创造。

2. 获取资源

通过资源扫描通常会发现，创业初始阶段创业者的个人资源禀赋是创业的基础。资源范围包括创业者自身拥有的资源、通过交易等形式可获得的资源以及通过社会网络等形式可以控制的资源。

获取资源的方式主要有两类，即购买和并购。资源购买主要是通过市场购入所需的资源；资源并购是通过股权收购或资产收购，将企业外部资源内部化的一种交

易方式。创业者要尽可能地利用已有资源和自身的能力去控制那些尚无法得到的资源，可以通过联盟、加盟等方式。资源联盟是指通过联合其他组织，对一些难以或无法通过自己进行开发的资源实行共同开发。

3. 利用资源

在获取和控制大量资源的基础上，新创企业开始对这些资源进行配置和利用，将它们合理有效地配置到最能发挥其使用效益的地方去，体现这些资源的价值。企业资源在未整合之前大多是零碎的、低效的，要发挥这些资源的最大使用价值、产生最佳效益，就必须运用科学的方法对各种类型资源进行细化、配置和激活，将有价值的资源有机地融合起来，它们相互匹配、互为补充、互相增强。资源在整合并转化为企业内部的独特优势之后，创业者需要协调各种资源之间的关系。通过协调，使资源的联系更加紧密，更加具有匹配性，形成“ $1+1 > 2$ ”的局面，并为下一步资源拓展奠定基础。

4. 资源拓展

对资源的拓展创造过程就是将以前没有建立起联系的资源建立联系，将新获取的资源与已有的资源进行链接融合，进一步开发潜在的资源为企业所用，又称为资源再开发，即开拓资源的范围和功能，为下一步的识别、获取、配置和利用资源奠定坚实的基础，这也是企业持续竞争优势的根本来源。

案例 6-6

利用餐饮行业的空档赚钱

大家都知道一般的中餐馆是不做早餐的，一个人就是看中这一餐饮行业的空档，同一家中餐馆老板合作，让老板把这间店面出租给他，并且每天付出

一定的租金，从每天早上五点租到每天上午九点半，这样跟老板谈妥了。第二步，这个人就去找一些愿意供应早餐的老板，让他们每天早上五点准时供应豆浆、包子之类的食品，由于这家中餐馆面积大、座位多，他在店里低价销售各类早餐，尽可能满足更多的顾客需求，顾客量大起来了，各项成本就低了。做好这一家之后，他就让自己的家人来照顾这家店的生意，又另外找了一家老板合作，干的是同样的事情。就这样一家一家地干下去，目前已经承包了五家餐馆的早餐销售。

【启示】

很多资源都是浪费的，利用这些浪费了的资源，就是一条财路。网吧的空位置是浪费、酒店的空房间是浪费、客车上的空座位是浪费、服务员的空闲时间是浪费等等，只要你去找，并且把这些浪费了的资源利用起来，形成一套可以不断盈利的商业模式，你就可以轻松赚钱。

（资料来源：http://www.sohu.com/a/120514886_465523）

二、创业资源的有效管理

企业的创业资源主要有资金、时间、人才、市场等方面，而其管理包括这些资源的获取、分配和组织等方面的内容。

（一）资金管理

在企业创业的内部，一般新业务的发展由旧业务的收入来支撑，所以资金来源显得有保障。在这种资金获取办法下，由于新业务本身不但没有收益，反而必须投

入大量的资金而导致“新业务招损”，可能打击旧业务员工的积极性，对企业发展不利，特别是当企业从专业化向多元化转变时更是如此。解决这个问题的办法有：对新项目使用种子支助资金，采取内部风险投资的方式，或其他有偿使用资金的办法。

（二）人才分配

企业创业的另一个问题是人才支持。当项目处于种子阶段时，主要由少数几个人在运作和管理，一旦进入了孵育发展阶段，就必须有得力的人才来进行规划管理。因此，这里也存在一个新、旧项目争夺人才的问题。为了使新、旧项目的发展不受人才问题的影响，企业必须注意在发展过程中培养新的人才，稀释各部门的人才密度，给人才施加压力。

（三）工作时间分配

对于创业企业来说，一个大问题就是创业者的工作时间和精力难以保障。一般来说，企业内部的创业者既要完成当前的工作，又要进行开发工作，工作时间分配经常顾此失彼。

为了保障员工有充足的时间来孵化创新性的想法，组织应该从制度上给他们提供保证，同时调整他们的工作负担，避免对员工施加过多的时间压力，允许他们长时间解决创新问题。如柯达公司的创业者可以将 20% 的工作时间用于完善创业设想，如果设想可行，创业者可以离开原岗位。

（四）营销资源管理

企业创业的营销资源管理，主要是指营销资源的分配和新市场的开拓。企业创业是一种以市场为导向的活动，市场对新产品的接受程度直接关系到创业成败。但

开始时,新产品在市场中几乎不为人所知,因此,企业必须集中销售资源,致力于新产品的市场开拓。这里也存在新、旧项目营销资源竞争的问题。为了解决这个问题,企业必须加大营销投入。

案例 6-7

企业创业资源管理创新案例盘点

1. 设计创造价值

德国家居企业博洛尼认为,橱柜行业也同时装、汽车等时尚产品一样,有自己独特的风向标,意大利的设计无疑是前沿潮流的代表。他们从意大利高薪聘请了首席设计师,让博洛尼展示出纯正的意大利风格。披上了意大利时尚设计的外衣,博洛尼的品牌效应凸显,迅速坐上德国国内整体厨房业第一的位置。好的设计可以提升品牌自身的形象和在消费者心中的地位,因为忽略设计,很多企业为其付出了高昂的代价。其实产品设计的创新,会为企业带来很大的增值空间。

2. 外包创新

汽车制造行业零部件多,自己去做采购物流,要费很多时间,上海通用就将物流外包给专业的第三方物流公司——中远集团。中远集团按照通用要求的时间,把原材料直接送到通用的生产线上。这不但使上海通用的生产线基本做到了零库存,包装成本也大幅下降。业务外包使得企业有很强的针对性和更多的精力去专注于核心工艺的开发和研制,大大提升了企业的效率,也减少了很多不必要的开支。

3. 供应链整合

联想收购 IBM 的 PC 业务后，怎样将 IBM 的全球销售网络和联想本身的供应链配合起来？联想先对计划的流程、物流运作的流程以及订单交付的流程进行改造和完善，并增加了供应链的弹性。为支持多种业务模式，联想的供应链采用了交易型客户和关系型客户的双模式。这种整合仍在进行，但已使联想的供应链效率得到有效提高。供应链管理涉及对物流、信息流和资金流的管理，其中的利益关系涉及消费者、供应商、生产商和分销商。其重点内容包括供应链信息整合、成员企业合作协调和创建成员企业利益机制这三大方面。

4. 扁平化管理

由于垂直式的多层管理与生产的协同制造、大规模定制之间存在着矛盾，早在几年前，知名家电企业格兰仕就进行了一场组织架构扁平化的内部管理变革，砍掉了集团内部层层架构的设置，最终形成了决策、管理、执行三层结构制，由八位副总各分管八个领域，“把一个集团变成了一个工厂”，使整个企业的反应能力迅速提高。扁平化管理是指在决策层和操作层之间的中间管理层越少越好，它较好地解决了等级式管理层次重叠、冗员多、组织机构运转效率低下等弊端。

（资料来源：http://blog.sina.com.cn/s/blog_4bac4af90102wlmb.html）



思考与测试六

创业资源包括的范围极其广泛，如创业者拥有的有形资产、无形资产、技能、知识、社会关系等，还包括对这些有形和无形资源的整合。只要唤起强烈的创业愿

景，点燃头脑中的创业火炬，就会发现“只要你肯找，商机满地跑”“身上一根草，创业是个宝”。因此，创业者要从创业资源角度对自身重新认识、分析和整合。请利用表 6-1 所列的创业资源自我评估表对自身资源进行评估。

表 6-1

说明：从自主创业的角度，重新评估自己的创业资源。
我的有形资产资源是：
我的有形资产的优势是：
我的有形资产的劣势是：
针对创业我拟采取的对策是：
我的无形资产资源是：
我的无形资产的优势是：
我的无形资产的劣势是：
针对创业我拟采取的对策是：
我的社会关系资源是：
我的社会关系的优势是：
我的社会关系的劣势是：
针对创业我拟采取的对策是：
我的人际交往资源是：
我的人际交往的优势是：
我的人际交往的劣势是：
针对创业我拟采取的对策是：
我的体力资源是：
我的体力资源的优势是：

(续表)

我的体力资源的劣势是:
针对创业我拟采取的对策是:
我的脑力资源是:
我的脑力资源的优势是:
我的脑力资源的劣势是:
针对创业我拟采取的对策是:
我的技术资源是:
我的技术资源的优势是:
我的技术资源的劣势是:
针对创业我拟采取的对策是:
我的知识资源是:
我的知识资源的优势是:
我的知识资源的劣势是:
针对创业我拟采取的对策是:
我的学习资源是(能学什么):
我的学习资源的优势是:
我的学习资源的劣势是:
针对创业我拟采取的对策是:
我的兴趣资源是:
我的兴趣资源的优势是:
我的兴趣资源的劣势是:

(续表)

针对创业我拟采取的对策是：	
我的经历资源是：	
我的经历资源的优势是：	
我的经历资源的劣势是：	
针对创业我拟采取的对策是：	
我的经验资源是：	
我的经验资源的优势是：	
我的经验资源的劣势是：	
针对创业我拟采取的对策是：	
我的其他资源是：	
我的优势是：	
我的劣势是：	
按重要性排序，我的优势资源是：	
1 经验	2 技术
3 知识	4 经历
5 体力	6 兴趣
按重要性排序，我的劣势资源是：	
1 有形资产	2 无形资产
3 脑力资源	4 人际交往
5 学习资源	6 体力资源
扬长避短，整合自己的创业资源，并转化为创业核心竞争力的战略：	

单元七

新企业的开办

C

【学习目标】

1. 了解企业的组织形式；
2. 了解新企业的注册流程与步骤；
3. 了解新企业的生存与发展；
4. 明确新企业的社会责任。



模块一

创立新企业

企业一般是指以盈利为目的，运用各种生产要素（土地、劳动力、资本、技术和企业家才能等），向市场提供商品或服务，实行自主经营、自负盈亏、独立核算的法人或其他社会经济组织。

在商品经济范畴内，企业作为组织单元的多种模式之一，是按照一定的组织规律有机构成的经济实体，一般以盈利为目的，以实现投资人、客户、员工、社会大众的利益最大化为使命，通过提供产品或服务换取收入。企业是社会发展的产物，因社会分工的发展而成长壮大。企业是市场经济活动的主要参与者，在社会主义市场经济体制下，各种企业并存共同构成社会主义市场经济的微观基础。企业存在三类基本组织形式：独资企业、合伙企业和公司。公司制企业是现代企业中最主要的、最典型的组织形式。

现代经济学理论认为，企业本质上是“一种资源配置的机制”，其能够实现整个社会经济资源的优化配置，降低整个社会的“交易成本”。

案例 7-1

小米公司的发展路径

2010年4月6日,雷军与十来个人一起喝了碗小米粥,正式开始小米公司的创业。如今七年过去,小米还在路上。现在看来,2012年是智能手机产业最好的时段,也是最坏的时段。一方面,凭借iPhone 4惊艳市场的苹果继续独领风骚,当年乘胜追击推出了稳中有变的iPhone 5;另一方面,开放的安卓平台改变了整个智能手机生态,所有品牌重新归零,开始血雨腥风的残酷较量。那一年,老态龙钟的诺基亚与摩托罗拉已半截入土;幸运的HTC抢占先机,市场占有率超过诺基亚,仅次于iPhone,登上昙花一现的巅峰;财大气粗的三星则采取双旗舰(S+Note)引领下的机海战术,与苹果一同瓜分了智能手机市场大部分利润;索尼Xperia、LG、Nexus等大牌同样虎视眈眈。

与此同时,国产手机则是“中华酷联”(中兴、华为、酷派、联想)的天下。然而,当时“中华酷联”仍沉迷于庞大的运营商定制机市场,并不能真正代表国产智能手机的崛起。一个重要的事实是,当年几乎没有一款国产手机敢超越1999元价格线雷池一步。

在大牌厂商激烈厮杀时,2010年4月正式创立的小米正在闷声成长。2011年12月,小米手机第一轮开放购买,三个月后售出第100万台;2012年6月7日销量突破300万台。在红米杀入1000元价格线之后,除了华为手机凭借技术实力强行转型并创立紧跟小米的互联网手机品牌荣耀以外,其他三家的手机迅速被边缘化。与此同时,三星、HTC等品牌的市场空间也遭到挤压,以小米为代表的国产智能手机崛起,这些国际大牌的手机产品先后在1500元以下、1500~2500元区间的市场占有率被国产厂商超越并抛离。被国产手机强势侵蚀后,2014年三星手机销量下滑40%,市场份额从第一跌出前三。切入市场短短几年,小米便几乎以一己之力开创了国内智能手机市场的全新局面,这或

许是所有人没有预料到的。2015年2月, IDC 公布了2014年中国智能手机销量排名, 小米以12.5%的占有率位居第一, 同比涨幅高达186.5%。自2016年开始, 小米开始铺设自营的连锁店——小米之家。至2016年年底, 小米之家开了51家, 平均每平方米销售额26万元。未来目标做1000家, 每家平均1000万元营业额。

与此同时, 雷军亲自上阵修补品牌形象, 增强宣传效果。他采用的方法是: 2016年最火的直播。4月25日, 他为了宣传小米手环2和小米Max进行了首次直播。5月10日, 他通过小米直播向网友介绍小米Max和MIUI 8。5月25日, 小米采用纯直播平台在线发布了小米无人机, 他担当了整场发布会的主播, 当晚仅小米直播平台观看人数便超过101万。8月15日、8月29日他又分别通过直播介绍了小米5、红米Note4等产品。10月10日, 在直播平台讲解小米5S、小米5S Plus的时候, 他一再强调为消费者提供价廉物美的产品是小米的使命。

(资料来源: http://www.sohu.com/a/132766928_617156)

一、企业组织形式的选择

企业组织形式是指企业存在的形态和类型, 主要有独资企业、合伙企业和公司制企业三种形式。无论企业采用何种组织形式, 都应具有两种基本的经济权力, 即所有权和经营权, 它们是企业从事经济运作和财务运作的基础。企业采用何种组织形式, 对企业理财工作有重大的影响。

(一) 个体工商户

(1) 个体工商户是指从事工商业经营的自然人或家庭。自然人或以个人为单

位,或以家庭为单位从事工商业经营,均为个体工商户。根据有关政策,可以申请个体工商户经营的主要是城镇待业青年、社会闲散人员和农村村民。此外,国家机关干部、企事业单位职工不能申请从事个体工商业经营。

(2) 自然人从事个体工商业经营必须依法核准登记。个体工商户的登记机关是县以上工商行政管理机关。个体工商户经核准登记,取得营业执照后,才可以开始经营。个体工商户转业、合并、变更登记事项或歇业,也应办理登记手续。

(3) 个体工商户只能经营法律、政策允许个体经营的行业。

(二) 个人独资企业

个人独资企业即为个人出资经营、归个人所有和控制、由个人承担经营风险和享有全部经营收益的企业。以独资经营方式经营的独资企业有无限的经济责任,破产时债权方可以扣留企业主的个人财产。

个人独资企业的特点:

(1) 企业的建立与解散程序简单。

(2) 经营管理灵活自由。企业主可以完全根据个人的意志确定经营策略,进行管理决策。

(3) 企业主对企业的债务负无限责任。当企业的资产不足以清偿其债务时,企业主以其个人财产偿付企业债务。有利于保护债权人利益,但独资企业不适宜从事风险大的行业。

(4) 企业的规模有限。独资企业有限的经营所得、企业主有限的个人财产、企业主一人有限的工作精力和管理水平等都制约着企业经营规模的扩大。

(5) 企业的存在缺乏可靠性。独资企业的存续完全取决于企业主个人的得失安危,企业的寿命有限。在现代经济社会中,独资企业发挥着重要作用。

（三）合伙企业

合伙创业是指两个以上的创业者通过订立合伙协议，共同出资、合伙经营、共享收益、共担风险，并对合伙企业债务承担无限连带责任的创业模式，其创建的企业被称为合伙企业。

合伙创业是一种相对“高起点、高规格、高层次”的创业模式（相对于独立创业而言），是适应相对更大的创业规模和更大的风险承受能力而产生的创业模式，也是应独立创业再发展、再提高的客观要求而产生并存在的创业形态，通常投资规模要大于个人独资创业，但小于创办有限责任公司的要求。

（四）公司制企业

公司是指依照《中华人民共和国公司法》（以下简称《公司法》）在中国境内设立的有限责任公司和股份有限公司，是以盈利为目的的企业法人。它是适应市场经济社会化大生产的需要而形成的一种企业组织形式。

根据《公司法》，公司的主要形式为无限责任公司、有限责任公司、两合公司、股份有限公司、股份两合公司，其区别于非营利性的社会团体、事业机构等。

（1）无限责任公司：是指公司全体股东对公司债务承担无限连带清偿责任的公司。

（2）有限责任公司：是指公司全体股东对公司债务仅以各自的出资额为限承担责任的公司。

（3）两合公司：是指公司的一部分股东对公司债务承担无限连带责任，另一部分股东对公司债务仅以出资额为限承担有限责任的公司。

（4）股份有限公司：是指公司资本划分为等额股份，全体股东仅以各自持有的股份额为限对公司债务承担责任的公司。

（5）股份两合公司：是指公司资本划分为等额股份，一部分股东对公司债务承担无限连带责任，另一部分股东对公司债务仅以其持有的股份额为限承担责任的公司。

案例 7-2

不朽的诺基亚手机为什么失败？

2013年9月3日，微软以71.7亿美元并购了诺基亚手机部门，至此辉煌多年的诺基亚手机终于倒下了，这一消息发出的时候很多人都唏嘘不已，不朽的诺基亚竟然也会失败。

其实谈到诺基亚手机，相信很多人都有使用过，是不少人的一段美好的回忆。不得不承认的是，当时处于手机霸主地位的诺基亚确实带给我们很多惊喜，手机质量过硬同时塞班系统也是非常的好用，很多人都以拥有一部诺基亚手机而感到骄傲，可惜这一切在智能机的潮流到来的时候全部都变了。其实这里也有诺基亚轻敌的原因，诺基亚习惯了自己高高在上的地位，认为自己只要做手机肯定会有大量的人买单，认为自己的产品是最好的，但是这些在触屏手机面前被摧毁得干干净净。当大家都选择做安卓系统手机的时候，诺基亚还在坚持做塞班，错过了一个最好的机会。本来处于业绩下滑期的诺基亚，如果选择安卓系统的话，肯定是很大的机会成功的，可惜因为它坚持做自己，而错失良机。而当诺基亚也要做智能手机的时候，因为领导层次的决策失误，诺基亚选择了当时并不被看好的微软进行合作，发布了多款WP系统的智能手机，刚开始大家图个新鲜，销量还不错，可惜的是因为WP系统的软件应用更新缓慢，让用户失去了使用WP系统的耐心。同时，诺基亚手机配置低、售价高昂，让用户直呼吃不消，最终一直没有起色的诺基亚落得被收购的下场。

诺基亚最大的失败之处就是没有顺应潮流，没能真正地去考虑用户的需求，与需求相悖的后果就是被抛弃。同时诺基亚在互联网领域没有发力太多，当大家都在做互联网手机的时候，诺基亚没有及时跟上，这也是其失败之处。当然，这也和其管理层次的决策有关系，只能说诺基亚的运气不够好。

（资料来源：http://www.sohu.com/a/132766928_617156）

二、新创企业注册流程

大学生创业要申请注册公司，就必须了解公司注册方面的法定程序和工作流程，然后针对每个程序和流程的要求预先做好计划并准备相关资料，这样可以省去许多麻烦，避免走弯路，在节省宝贵时间的同时，又可以保障提交资料内容的准确性。

（一）准备材料

- （1）公司法定代表人签署的《公司设立登记申请书》；
- （2）全体股东签署的公司章程；
- （3）法人股东资格证明或者自然人股东身份证及其复印件；
- （4）董事、监事和经理的任职文件及身份证复印件；
- （5）指定代表或委托代理人证明；
- （6）代理人身份证及其复印件；
- （7）住所使用证明。

注：住所使用证明材料的准备，分为以下三种情况。

- （1）若是自己房产，需要房产证复印件、自己的身份证复印件；
- （2）若是租房，需要房东签字的房产证复印件、房东的身份证复印件、双方签字盖章的租赁合同和租金发票；
- （3）若是租赁某个公司名下的写字楼，需要该公司加盖公章的房产证复印件、该公司营业执照复印件、双方签字盖章的租赁合同、租金发票。

（二）注册流程

第一步 核准名称

时间：1～3 个工作日。

操作：确定公司类型、名字、注册资本、股东及出资比例后，可以去工商局现场或线上提交核准名称申请。

结果：核准名称通过；失败则须重新核准名称。

第二步 提交材料

时间：5～15 个工作日。

操作：核准名称通过后，确认地址信息、高管信息、经营范围，在线提交预申请。在线预审通过之后，按照预约时间去工商局递交申请材料。

结果：收到准予设立登记通知书。

第三步 领取执照

时间：预约当天。

操作：携带准予设立登记通知书、办理人身份证原件，到工商局领取营业执照正、副本。

结果：领取营业执照。

第四步 刻章等事项

时间：1～2 个工作日。

操作：凭营业执照，到公安局指定刻章点办理公司公章、财务章、合同章、法人代表章、发票章。

结果：公司注册完成。

模块二

新企业的生存与发展

新创企业诞生后，进入创业发展初期，企业的灵活性强、可控性差，生存是企业的第一要务，这一阶段是企业生命周期中失败率最高的阶段。成功转型到成长期，企业即步入正轨，反之，新创企业极易遭受挫折甚至失败。因此，企业为了生存和发展，必须适应经营环境的变化，改变各自的经营结构，提升自身的竞争力，进而寻求新业务的发展。

一、提高企业的核心竞争力

企业核心竞争力本来就是体现在特定的能力上，而这种能力本身又可以视为多种能力的聚合，因而是完全可以分解的。企业核心竞争力从其具体体现形式分析，可大体分解为十个内容，称之为十大竞争力。

1. 决策竞争力

这种竞争力，是企业辨别发展陷阱和市场机会，对环境变化做出及时有效反应

的能力。不具有这一竞争力，核心竞争力也就成了一具腐尸。决策竞争力与企业决策力是同一关系。决策频频失误的企业，肯定没有决策竞争力。没有决策竞争力的企业，也就是企业决策力薄弱。

2. 组织竞争力

企业市场竞争，最终得通过企业组织来实施。也只有当保证围绕企业组织目标的事务工作有人做，并且知道做好的标准时，才能保证由决策竞争力所形成的优势不落空。并且，企业决策竞争力和执行力也必须是以组织竞争力为基础的。明确和恰当地界定企业组织成员相互之间的关系，保障重要事务有人承担并完成，企业的决策竞争力和执行力才能够体现出来。

3. 员工竞争力

企业组织的大小事务，必须有人来承担。也只有当员工的能力充分强，做好工作的意愿充分高，并且具有耐心和牺牲精神时，才能保证事事都做到位。否则，企业的决策竞争力和执行力也就成了无源之水的空话。保障企业决策竞争力和执行力的活动要有效率和效益，也就是保证活动的主体——员工具备与之相适应的能力、意愿、耐心和牺牲精神。

4. 流程竞争力

流程就是企业组织各个机构和岗位角色做事方式的总和。它直接制约着企业组织运行的效率和效益。如果企业组织各个机构和岗位角色做事方式没有效率和效益，企业组织的运行也就不会有效率和效益。

5. 文化竞争力

文化竞争力就是由共同的价值观念、共同的思维方式和共同的行事方式构成的一种整合力，它直接起着协调企业组织的运行，整合其内、外部资源的作用。蒙牛的“二十五个法则”，之所以能够成为蒙牛的核心竞争力，其原因就在于这二十五

个法则都变成了蒙牛人的共同的价值观念、共同的思维方式和共同的行为准则，因而企业的决策力和执行力也都必然直接受制于它。共同的价值观念、共同的思维方式和共同的行事方式，不统一并且腐朽落后，决策就不免有失误，工作就不免效率低下。

6. 品牌竞争力

品牌需要以质量为基础，但仅有质量却不能构成品牌。它是强势企业文化在社会公众心目中的折射体现。因而它也直接构成企业整合内、外部资源的一种能力。没有品牌竞争力，企业组织内部和外部都不认同企业的做事方式和行事结果，企业也就谈不上有什么竞争力，更谈不上有核心竞争力。品牌一旦形成，又直接是一种资源。因而品牌是构成企业支持力的一个重要内容。

7. 渠道竞争力

企业要赚钱、赢利、发展，就必须有充分多的客户接受他的产品和服务。如果没有宽阔有效的渠道沟通企业与客户之间的关系，企业与客户隔离，企业也就必然会惨败。因而，渠道是一种资源，渠道竞争力也是直接构成企业支持力的一个内容。

8. 价格竞争力

便宜是客户寻求的八大价值之一，没有不关注价格的客户。在质量和品牌影响力同等的情况下，价格优势就是竞争力。没有价格优势，最终都会被消费者淘汰。因而这一竞争力也就直接构成企业支持力的一个内容。

9. 伙伴竞争力

人类社会发展到今天，万事不求人地包打天下的日子已成为过去，要为客户提供全面超值的服务和价值满足，也就必须建立广泛的战略联盟。如果一个企业失去了合作伙伴的支持，也就无法适应客户价值满足集中化的要求，也就必然在残酷的市场竞争中处于不利地位。因而，伙伴竞争力的增强，也就直接是企业支持力和执

行力的提升。

10. 创新竞争力

“一招鲜，吃遍天”，这是市场竞争中的不二法门。要一招鲜就必须有不断的创新。谁能不断地创造出这一招鲜来，谁就能在这市场竞争中立于不败之地。所以，它既是企业支持力的一个重要内容，又是企业执行力的一个重要内容。

十大竞争力作为一个整体，就体现为企业核心竞争力。从新企业的生存与发展角度进行分析，这十个方面的竞争力，任何一个方面的缺乏或者降低，都会导致企业核心竞争力的降低。但这十种竞争力又各自相对独立，任何一个企业，拥有了其中任何一种竞争力，也会在市场竞争中占领一个制高点。

案例 7-3

比亚迪：创新的传奇

创新是一个民族进步的灵魂，是一个国家兴旺发展的不竭动力。对于企业，更是如此。与上汽、中车、徐工这些传统的制造企业截然不同，比亚迪可谓中国企业中的不走寻常路的“另类”成功样本。它不是互联网公司，但创新能力不输于任何一家互联网公司。正是创新的驱动，使比亚迪的发展充满“惊险的跳跃”：从“造电池的”摇身变为“造汽车的”，然后举起新能源大旗。尽管每次蜕变前后都引起广泛、持久而且巨大的争议，但最终的结果总是震撼业界、惊艳公众。“云轨”是比亚迪继 IT、汽车、新能源之后的第四个产业，也是继太阳能、储能电站、新能源汽车之后的第四个绿色梦想，对于城市打造立体化交通、补充现有交通体系具有重大而深远意义。为此，比亚迪组建了 1000 多人的研发团队，历时 5 年，投入 50 亿元，做了大量的研发工作，克服了外界难以想象的困难，成功打造了“云轨”，成为中国首家，也是全球为数不多

的，100% 拥有跨座式单轨自主知识产权的企业。

2016 年 10 月 13 日，比亚迪“云轨”在深圳全球首发，以立体化交通模式解决城市拥堵与污染，进一步满足城市需求，助力我国城市交通实现从“车轮上的城市”向“轨道上的城市”转型升级。对于“云轨”，比亚迪坚持自主研发路线，掌握轨道驱动、电机、电控、车身、底盘、转向架、轨道梁等全产业链核心技术，可独立完成整车、轨道、车站及通信系统等各项建设。比亚迪相关负责人表示，比亚迪建设云轨，关键是标准化和模块化，只有掌握了全产业链核心技术，才能真正发挥出技术的最大优势。

（资料来源：https://www.sohu.com/a/222011391_534802）

二、新企业成长管理策略和技巧

新企业成长是一个动态管理的过程，是通过创新、变革和强化管理等手段整合资源并促使资源增值进而追求持续发展的过程。创业管理者除了需要为企业成长做好准备外，还需要提升经营管理能力，结合新企业成长规律进行有效的管控，把握新企业成长管理的规律就能保障企业的持续发展。

1. 重点打造企业文化

有谁想过一家公司的成功与否可能取决于其自身的个性和特质？事实上，企业文化对于公司的获利及发展贡献巨大。企业文化的重要性在于它对公司的表现有重要的影响，如果公司成员共享核心价值，公司文化就更有重心，也较易达成目标。

要想切实建立企业价值观体系，首先要从实际出发。从企业自身所处的地位、环境，面临的行业发展前景以及其经营状况着手，通过大量枯燥但是必需的调研、分析，从企业发展众多的可能性中确认企业的愿景。依据企业发展必须遵循的价值

观，确立企业普遍认同、体现企业自身个性特征的，可以保持企业正常运作以及促进企业长足发展的价值体系。特别是企业战略目标和经营理念，无论社会环境和时间怎么样变化，都必须确立和坚持的。例如，凭借八十八年的深厚积淀和经典传承，沃尔沃集团以“品质、安全、环保”的核心价值铸就了享誉世界的沃尔沃品牌，在世界范围内赢得了高度的信任，成就了巨大的号召力。沃尔沃集团始终将其价值理念作为思想和行动的准则，融入于产品、服务、运营和企业责任行为中，在为客户创造价值的同时，推动经济、社会、环境的可持续发展。

2. 保持企业人力资源管理良性运作

人力资源是企业的重要资源，也是企业参与时代竞争的核心资源。在 21 世纪的今天，企业人力资源管理水平必须要不断提升，才能够促使企业人力资源的良好发展，才能够让企业具有持续性的运转优势。企业拥有的资源主要分为三大部分，即人力资源、物质资源以及财力资源，其中人力资源又是企业发展的核心要素。现代企业人力资源的开发和管理，一方面能为企业吸引大量的高素质人才，给企业快速、稳定的发展提供人才的支持；另一方面，能够最大限度地提高企业员工的综合素质，提升工作效率。总之，科学合理的人力资源开发和管理，能够实现企业人力资本的扩张，增加企业人才存量，形成企业隐形资本。

因此，科学的人力资源开发与管理能够极大地调动企业员工的积极性，最大限度地帮助开发员工的潜能，从而有效地提高员工的工作效率，实现物尽其用、人尽其才的目的，更快地实现企业利润最大化的目的。

3. 关注资源的整合与管理

初创的企业由于规模不大，人力、物力、财力等方面各项资源都比较匮乏，单靠自身的滚动发展往往速度较慢，必须借助外部力量，发挥资源杠杆作用，提升企业的发展速度。资源整合是新企业要借助的手段，也是企业经营管理的日常工作，整合就是要优化资源配置，要有进有退、有取有舍，要获得整体的最优。而在企业

的资源整合中，内部的资源整合、能力资源整合和信息资源整合一个都不能少。在战略思维的层面上，资源整合是系统论的思维方式，就是要通过组织和协调，把企业内部彼此相关但却彼此分离的职能，把企业外部既参与共同的使命又拥有独立经济利益的合作伙伴整合成一个为客户服务的系统，取得“ $1+1 > 2$ ”的效果。在战术选择的层面上，资源整合是优化资源配置的决策。就是根据企业的发展战略和市场需求对有关的资源进行重新配置，以突显企业的核心竞争力，并寻求资源配置与客户需求的最佳结合点。目的是要通过组织制度安排和管理运作协调来增强企业的竞争优势，提高客户服务水平。

模块三

企业的社会责任

企业社会责任（Corporate Social Responsibility, 简称 CSR）是指企业在创造利润、对股东和员工承担法律责任的同时，还要承担对消费者、社会和环境的责任。企业的社会责任要求企业必须超越把利润作为唯一目标的传统理念，强调要在生产过程中对人的价值的关注，强调对环境、消费者、社会的贡献。

企业作为社会经济主体，享有社会赋予的相应权力，支配和消耗着属于全社会的资源，并对社会以及自然资源和环境的负面影响，这些大都不是通过市场交易所能补偿的。因此，根据责任和权力对等的原则，企业不仅应为社会提供产

品和服务、推进社会经济发展，还须承担相应的社会责任。

一、企业的政治责任

1. 维护社会稳定

首先，企业应当通过合理的分配制度和利益分担机制的建立，与企业雇员、消费者、债权人等其他利益相关者之间建立和谐稳定的互动关系；其次，根据企业的社会角色和影响力，协调好各方的利益关系，特别是处理好不同族群（例如员工和当地居民）之间不同要求所造成的紧张状况，尽量避免企业内部、社会矛盾和纠纷的发生，而不使其酿成影响社会和谐稳定的群体性事件或恶性事件，维护社会稳定和公平正义；其三，通过遵纪守法、规范管理和经营来促使企业各项工作逐步走向规范化、法治化，并通过与当地政府主管部门的良好合作以及与民意的有效沟通实现维护社会稳定的责任。

2. 追求社会和谐

企业应当尊重和保障工会进行集体谈判以及签订集体合同的权力；努力改善员工工作场所的劳动条件和生活区域的生活环境；平等关爱各层级的员工利益，杜绝侵害劳工合法权益现象的发生；要及时协调企业与员工之间的矛盾，对企业内部的矛盾及时予以处理和排解，有效疏导员工基于对企业规章和劳动纪律等不满而积压的负面情绪，避免群体性事件和暴力事件的发生。企业利润的分配要兼顾资本、管理与员工的利益，做到分配公正，通过企业的公正分配，有利于全社会的公平正义。

二、企业的文化责任

1. 树立责任意识

企业要获得良好的发展，需要与政府、社会等利益相关主体和谐共处。企业是社会财富的主要创造者和资源消耗者，企业应具有对员工、消费者、资源、环境等利益相关主体整体的社会责任感，还应具有合法经营的责任感。只有这样才能形成和谐统一的企业文化价值观，不断促进社会和谐发展。

2. 培育诚信经营

诚实守信经营是现代企业社会发展所必需的，企业只有将诚信变为自身财富，在社会上得到良好的声誉，才能得到社会各方利益相关主体的认同。诚实守信的经营文化体现在很多方面，例如，不进行虚假宣传，不生产假冒伪劣产品，不欺诈、不隐瞒商品的某些特定属性和瑕疵等，公平交易，充分保障消费者和其他利益相关主体的知情权等。

3. 践行公平公正

企业对推动社会实现公平正义起着重要作用。企业是市场经济的重要主体，市场经济是法制经济，企业在市场交易过程中必然要求维护公平有序的市场环境，这些是企业自身应当做到的，同时也是和谐社会的必然要求。在市场交换过程中必然会形成公平交易、平等竞争、机会均等的观念。可见，企业履行社会责任对实现社会公平正义，推动社会和谐、健康、有序发展发挥着不可替代的作用。

三、企业的生态责任

企业的生产经营活动消费自然资源，基于人与自然和谐相处的原则，企业从自

然界掘取了资源，就应当节约和保护自然资源。同时，为了能够使资源实现循环利用和可持续发展，要防止企业对环境的污染与破坏，并减少污染排放与废弃物的产生，以降低对自然环境的冲击，更要整治被污染破坏了生态环境。

1. 生态环境影响的评估责任

企业在生态文明建设中要多管齐下地注重自身生态环境的评估，即企业除了遵守生态环境保护的国家标准与法律法规之外，还应当自发评估其在营运过程中对生态环境所带来的影响，充分考虑各种有利于减少生态环境影响的因素，并且切实采取行动降低自身行为对环境的负面影响，在追求经济效益的同时保证可持续发展目标的实现。

2. 节约资源的责任

企业要坚持节约资源和保护环境的基本国策，在企业发展过程中，着力推进绿色发展、循环发展、低碳发展。企业项目选择和引导上，要将低碳、环保、节能等生态指标列入评估体系中，并适当增加其权重。企业的经营和管理要为资源的循环利用、污水处理等环保设施预留充足的空间。企业要实现可持续发展，应积极参与到淘汰落后产能的活动中。此外，能源的使用不仅影响企业营运成本，也容易造成环境污染与破坏，因此，企业应当采取有效措施提高能源的利用率。

3. 保护生物多样性的责任

企业在其能力所及的范围内，应当致力于保护生物多样性等更为广泛意义上的生态责任。作为生态圈的组成部分，生物多样性的维护不能仅仅依靠政府来完成，企业也应当承担起社会生态责任。在具体措施上，企业可以通过多种措施保护及恢复自然环境，扩大自然环境的面积从而拓宽生物可生存的空间以达到促进生物多样性的目的。

案例 7-4

宝洁公司公益事业

宝洁大中华区公益项目关注重点是青少年的基础教育，宝洁希望小学项目是宝洁大中华区公益的旗舰项目。宝洁公司和中国青少年发展基金会从 1996 年开始合作，共同为农村贫困地区基础教育事业添砖加瓦。截至 2013 年 6 月，宝洁已累计向希望工程捐款 7000 万元人民币，在中国 28 个省援建宝洁希望小学 200 所，超过 20 万名儿童受益，并一直保持在华跨国公司中捐建希望小学最多的纪录。第一批从宝洁希望小学毕业的学生已经参加工作，宝洁希望小学的学习生涯改变了他们的人生轨迹。

（资料来源：宝洁公司主页，<http://www.pg.com.cn/csr/ProjectHope.aspx>）

案例 7-5

中国移动环保行动

随着移动互联网、云计算、物联网等新技术快速发展，特别是 4G 网络规模的短期高速扩张，中国移动的能源消耗不可避免地呈现较快增长的态势。积极推进节能降耗、努力减少温室气体排放是中国移动有效降低企业经营成本、提升绿色运营水平、拓展环保相关新兴市场的重要战略选择。

1. 立足高起点，积极推进网络协同，建设绿色基站。利用无线网络的“潮汐效应”，在全球首次提出并大规模应用符号关断、通道关断、小基站关断等 4G 休眠技术；推动网络间协作节能，自主研发了全球首个 2G/3G/4G 多网协作节能系统；面向未来提前开展 5G 节能布局，成功将“5G 能效相比 4G 提升

百倍以上”确定为 5G 系统设计的重要指标。

2. 坚持高标准，面向未来建设绿色数据中心。将机房 PUE 指标纳入考核体系，编制云管理和虚拟化等指导文件，部署全网 X86 服务器的节能管理，推动云计算和虚拟化应用；编制下发中国移动数据中心相关指导意见，从地理布局、空调制冷、电源等方面推广绿色节能技术，实现新建数据中心平均 PUE 值低于 1.5，并积极推动老旧机房节能改造，节能增效。

3. 不断研发并推广节能减排相关创新技术，积极开展 100GOTN 光电混合交叉技术、数据中心市电直供等节能试点，并扩大可再生能源的使用范围，降低对传统化石能源的依赖。

4. 建立了覆盖全国 31 个省（直辖市）的能源管理系统，全面监控日常能源消耗指标。每年进行专业第三方能源审计、碳核查和鉴证，确保中国移动的能源管理和统计工作的准确性。

5. 公司鼓励员工使用视频会议设备、综合信息网等信息化办公手段来减少不必要的商务出行，减少因差旅而产生的碳足迹。

（资料来源：中国移动官网，<http://www.10086.cn/aboutus/news/index/sd/>）

案例 7-6

华为心系九寨，积极承担社会责任

2017 年 8 月 8 日晚，四川阿坝州九寨沟县漳扎镇 301 省道，有落石堵塞出景区道路，有车辆被巨大落石砸中，救护车和消防车来回通过。地震发生后，华为中国区官方微博发文，表示华为与运营商紧密配合、协同作战，第一时间成立华为中国区四川九寨沟抗震救灾工作组，启动应急通信保障，对受灾地区通信设施进行核查，并协调资源，落实货物及抢通方案，推动并完成各项工作

措施，确保通信快速恢复。截至8月9日10时，华为的数百名专家和工程师与运营商一起，全力投入抗震救灾应急通信保障工作中。在成都、阿坝马尔康等地运营商机房、网管中心进行值守，同时加强无线、数通、传输、核心网等设备的远程监控值守，进行24小时通信保障工作。

（资料来源：https://www.sohu.com/a/163565029_624053）

案例 7-7

企业家不会让创造价值的人喝稀饭

值得注意的是，在智能装备上，格力似乎十分“执着”自主研发。董明珠说，格力坚决不以合资方式做智能装备，“我们必须走自主创造之路，尽管我今天没有，但是用3年、5年甚至10年时间，我们培养一支自己人才队伍的时候，我们就一定能成为世界之最。”

“由于格力研发出了光伏空调，现在格力所有车间员工都可以在25℃环境下工作。同时，格力还给8万员工每人一套两房一厅的房子，你做到退休（这套房子）我就给你。”作为企业家“网红”，她本身就是格力的一块招牌。“员工在创造价值的时候，企业家不会让创造价值的人喝稀饭。”2018年的第一天，董明珠出席“2018正和岛新年论坛：企业家的新时代”并发表了讲话。对于企业的人才机制，她说道，“那我们要怎么留住人才？我们给的不是高薪，而是给你平台。”

（资料来源：http://www.sohu.com/a/214227834_265863）



思考与练习七

大学生如何认识企业的组织形式？

请根据你选择的行业列举出至少四种企业组织形式，并谈谈它们之间的区别。

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

附录 A

SYB 培训创业计划书模板

C



一、企业概况

企业概况（创业项目选择理由、主要经营范围、主要产品或服务、目标及潜在顾客、发展前景或目标、企业宗旨或经营理念或企业文化等）：

企业类型：

☐ 生产制造

☐ 零食

☐ 批发

☐ 服务

☐ 农业

☐ 新型产

☐ 传统产业

☐ 其他

二、创业计划者的个人情况

以往的相关经验（包括时间）：

教育背景及所学习的相关课程（包括时间）：

三、市场评估

目标顾客及潜在顾客描述：
市场容量或本企业预计市场占有率：
市场容量的变化趋势及前景：

SWOT 分析	
优势	劣势
1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____	1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____
机会	威胁
1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____	1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____

四、市场营销计划

(一) 产品

产品或服务	

(二) 价格

产品或服务	成本价	销售价	竞争对手的价格

折扣销售	
赊账销售	

(三) 地点

1. 选址细节：

地址	面积（平方米）	租金或建筑成本

2. 选择该地址的主要原因：

3. 销售方式（选择一项并在其前面的□内画“√”）：

将产品或服务销售或提供给：☐最终消费者 ☐零售商 ☐批发商

4. 选择该销售方式的原因：

（四）促销

人员促销		成本预测	
广告		成本预测	
公共关系		成本预测	
营业推广		成本预测	

五、企业组织结构及合伙人协议

（一）企业组织结构

企业将登记注册成：
<input type="checkbox"/> 个体工商户 <input type="checkbox"/> 有限责任公司 <input type="checkbox"/> 个人独资企业 <input type="checkbox"/> 合伙企业 <input type="checkbox"/> 其他
拟定的企业名称：
企业组织结构图：
员工工作描述书（包括工作岗位说明、部门管理规范等，可附页）：
职务及月薪：
企业的法律责任（保险、员工的薪酬、纳税）：种类及预计费用
企业将获得的营业执照、许可证：类型及预计费用

（二）合伙（合作）人与合伙（合作）协议

内容 条款	合伙（合作）人				
出资方式					
出资数额与期限					
利润分配和 亏损分摊					
经营分工、 权限和责任					
合伙人个人 应负的责任					
协议变更和终止					
其他条款					

六、固定资产

（一）工具和设备

根据预测的销售量，假设达到 100% 的生产能力，企业需要购买以下设备：

名称	数量	单价	总费用（元）

供应商名称	地址	电话或传真

（二）交通工具

根据交通及营销活动的需要，拟购置以下交通工具：

名称	数量	单价	总费用（元）

供应商名称	地址	电话或传真

(续表)

供应商名称	地址	电话或传真

(三) 办公家具和设备

办公室需要以下设备：

名称	数量	单价	总费用(元)

供应商名称	地址	电话或传真

(四) 固定资产和折旧

项目	价值(元)	年折旧

七、流动资金（月）

（一）原材料和包装

项目	数量	单价	总费用（元）

供应商名称	地址	电话或传真

（二）其他经营费用（不包括折旧费和贷款利息）

项目	费用（元）	备注

八、销售收入预测（12个月）

销售 情况 销售的产品 或服务	月份											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
(1)	销售数量											合计
	平均单价											
	月销售额											
(2)	销售数量											
	平均单价											
	月销售额											
(3)	销售数量											
	平均单价											
	月销售额											
(4)	销售数量											
	平均单价											
	月销售额											
(5)	销售数量											
	平均单价											
	月销售额											
(6)	销售数量											
	平均单价											
	月销售额											
(7)	销售数量											
	平均单价											
	月销售额											
(8)	销售数量											
	平均单价											
	月销售额											
合计	销售总量											
	销售总收入											

九、销售和成本计划

金额 (元)		月份												合计
项目		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
销售	含税销售收入													
	增值税													
	销售净收入													
成本	原材料 (列出项目)													
	(1)													
	(2)													
	(3)													
	业主工资													
	员工工资													
	租金													
	营销费用													
	公用事业费													
	维修费													
	折旧费													
	贷款利息													
	保险费													
	登记注册费													
		总成本												
利润														
企业所得税														
个人所得税														
其他														
净收入 (税后)														

十、现金流量计划

项目		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	合计
金额 (元)		月份												
现金流入	月初现金													
	现金销售收入													
	赊销收入													
	贷款													
	其他现金流入													
	可支配现金 (A)													
	现金采购支出 (列出项目)													
现金流出	(1)													
	(2)													
	(3)													
	赊购支出													
	业主工资													
	员工工资													
	租金													
	营销费用													
	公用事业费													
	维修费													
	贷款利息													
	偿还贷款本金													
	保险金													
	登记注册费													
	设备													
	其他 (列出项目)													
	税金													
	现金总支出 (B)													
月底现金 (A-B)														

参考文献

- [1] 陈永奎. 大学生创新创业基础教程 [M]. 北京: 经济管理出版社, 2015.
- [2] 李伟. 创新创业教程 [M]. 北京: 清华大学出版社, 2015.
- [3] 李文胜. 创业基础 [M]. 西安: 西安交通大学出版社, 2015.
- [4] 陈吉胜, 孔雷 [M]. 北京: 首都师范大学出版社, 2016.
- [5] 蒋德勤. 大学生创新创业基础 [M]. 北京: 北京师范大学出版社, 2017.
- [6] 王小锋. 创新筑梦 创业远航 [M]. 上海: 上海交通大学出版, 2018.
- [7] 周杰. 大学生创新创业基础教程 [M]. 上海: 上海交通大学出版, 2018.
- [8] 陈光复. 大学生创业教育 [M]. 北京: 现代教育出版社, 2011.
- [9] 胡培根. 大学生就业指导与职业生涯规划 [M]. 北京: 北京邮电大学社, 2012.
- [10] 杜俊峰. 大学生就业与创业指导 [M]. 天津: 南开大学出版 2012.
- [11] 倪峰. 创新创业概论 [M]. 北京: 高等教育出版社, 2012.
- [12] 乔治·马努, 尼尔森. 大学生 KAB 创业基础 [M]. 北京: 高等教育出版社, 2007.
- [13] 梁玉国. 高职院校学生职业核心能力培养与训练 [M]. 北京: 机械工业出版社, 2017.